



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
UNIDAD ACADÉMICA COZUMEL
DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

DOCTORADO EN DESARROLLO SOSTENIBLE

LIDERAZGO, INTELIGENCIA SOCIOEMOCIONAL Y GESTIÓN SOSTENIBLE DE EMPRESAS
TURÍSTICAS

*Estudio a un Grupo de Líderes por medio de una Intervención de coaching en una Empresa Turística de la Riviera
Maya en Quintana Roo*

TESIS

Para obtener el grado de

Doctor en Desarrollo Sostenible

PRESENTA

César Omar Velázquez Vega



INTEGRANTES DEL COMITÉ ASESOR

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Alfonso González Damián

ASESOR

Dra. Lucinda Arrovo Arcos

ASESOR

Dra. Addy Rodríguez Betanzos

ASESOR

Dr. Miguel Ángel Olivares Urbina

ASESOR

Dra. Bonnie Lucía Campos Cámara

ASESOR

Dr. Ricardo Sonda de la Rosa

ASESOR

Dr. Maxime Laurent Kieffer

Cozumel, Quintana Roo, México, febrero de 2021



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

Cozumel, Quintana Roo, a 10 de Mayo de 2021

Con fundamento en el artículo 13, fracción III y IV, artículo 45 fracción IV del Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad de Quintana Roo, los miembros del Comité de Asesores del trabajo de tesis denominado: "LIDERAZGO, INTELIGENCIA SOCIOEMOCIONAL Y GESTIÓN SOSTENIBLE DE EMPRESAS TURÍSTICAS", elaborado por el C. César Omar Velázquez Vega (1722443) del Doctorado en Desarrollo Sostenible, tenemos a bien informar que otorgamos nuestra anuencia y aprobación del tema de tesis presentado (artículo 48), como requisito parcial para obtener el grado de:

Doctor en Desarrollo Sostenible



Atentamente

Dr. Alfonso González Damián
Director



Dra. Lucinda Arroyo Arcos

Dra. Bonnie Lucía Campos Cámara

Dra. Addy Rodríguez Betanzos

Dr. Ricardo Sonda de la Rosa

Dr. Miguel Ángel Olivares Urbina

Dr. Maxime Laurent Kieffer

Resumen

El concepto de Inteligencia Socioemocional hoy en día es exhaustivamente explorado, sin embargo, se carece del desarrollo de investigaciones al respecto en Latinoamérica o en México con profundidad y consistencia al respecto de la Empresa Turística. Esto despierta el interés para la elaboración de esta tesis doctoral, con el propósito de evaluar la influencia de la Inteligencia Socioemocional del Líder sobre el Desempeño Organizacional de la Empresa Turística de la Riviera Maya. Con una revisión de la literatura se construye el modelo y marco referencial que apuntala el diseño y aplicación de un cuasi experimento, en el que, por medio de una intervención de *coaching* enfocado, se destaca la influencia de la Inteligencia Socioemocional dentro del marco de la Gestión Sostenible de la Empresa Turística de la Riviera Maya de México, para responder que el fortalecimiento de esta inteligencia mejora de manera positiva y significativa el Desempeño Organizacional.

Los resultados enuncian mejoras estadísticamente significativas en la Inteligencia Socioemocional de los Líderes después de la intervención de *coaching*, adicional a las mejoras detectadas en el Desempeño Organizacional en la Empresa Turística objeto de este estudio, lo que sugiere que estos efectos favorecen el apuntalamiento de la Gestión Sostenible de la Empresa Turística, tanto en la parte experimental como en la metodológica.

Palabras clave: Liderazgo, Inteligencia Socioemocional, Gestión Sostenible, Desempeño Organizacional, Empresas Turísticas.

Abstract

The concept of Emotional-Social Intelligence today is exhaustively addressed, however research in Latin America and Mexico lack depth and consistency for the Tourism activities. This is one of the main reasons for the construction of this doctoral thesis, where the intention of evaluating the influence of Leader's Socio-emotional Intelligence on the Organizational Performance for a Riviera Maya Tourism Company. The model and frame of reference for the design and application was elaborated by a review of the literature. Then, a quasi-experiment was performed in which a focused coaching intervention was used to evaluate the influence of Emotional-Social Intelligence within the framework of the Sustainable Management of a Tourism Company in the Riviera Maya, to evaluate the impact over Organizational Performance.

Results show a statistically significant improvement for leader's Social-emotional Intelligence after the coaching intervention and in the Organizational Performance in the Tourist Company. These results suggest favorable effects for underpinning Management Sustainable Tourism Enterprise, both in the experimental and in the methodological part

Keywords: Leadership, Emotional-Social Intelligence, Sustainable Management, Performance Organizational, Tourist Companies.

Agradecimientos

A quien me ha enseñado durante todo este proceso la alegría y el entusiasmo por la investigación científica desde un entorno ético y responsable; mi entrañable director de tesis, con quien estoy y estaré profundamente en deuda. Simplemente no puedo imaginar un mejor asesor.

A los que me acompañaron desde su amor a la ciencia y compromiso con mi desempeño como aspirante, candidato y doctor; mi apreciado comité de tesis.

A las autoridades de la Universidad de Quintana Roo, Campus Cozumel, por siempre retarme para dar lo mejor de mí.

Para los académicos de la Universidad de Angers, Francia; y la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM; especialmente a Clement Marie di Chirot y Oliva López Sánchez; mi eterno agradecimiento por recibirme para realizar mis estancias de investigación, apoyarme y enseñarme.

Para los miembros y directivos del Hotel Bluebay Gran Esmeralda y *Diamond* Riviera Maya por el apoyo y colaboración recibida, especialmente a Armando Ángeles García.

Para el Grupo que fue fuente de amistad, colaboración y apoyo; compañeros de generación doctoral (Armando, Gerardo, Maricarmen, Jackie, Stephanie, Marisol y Gustavo), que se convirtieron en parte de mi vida.

Estoy extremadamente agradecido con mi familia por su amor, apoyo y sacrificios, en especial a mi familia nuclear, Cinthya y Shanti. Igualmente, a mis amigos, pues sin todos ellos, su soporte y consejos, esta tesis nunca se habría terminado.

A todas las instituciones que colaboraron con recursos y medios para la realización de esta investigación; CONACYT, Universidad de Quintana Roo, Fundación Telmex y Becas Santander.

Profundamente doy las gracias a todos los autores citados en este trabajo doctoral, pues se ha logrado esta investigación gracias a todas sus invaluable aportaciones al conocimiento científico.

Tabla de contenido

El Liderazgo Socioemocional.....	1
Justificación del Estudio.....	14
Planteamiento del Problema.....	21
Preguntas de Investigación.....	28
Pregunta General	28
Preguntas Específicas	28
Hipótesis.....	29
Hipótesis General	29
Hipótesis Específicas	29
Objetivos de la Investigación	29
Objetivo General.....	30
Objetivos Específicos	30
Marco Teórico y Conceptual	31
La Sociología de las Emociones.....	31
La Empresa Turística	43
La Gestión Sostenible de la Empresa Turística.....	45
Ventajas de la Gestión Sostenible de la Empresa Turística	50
El Desempeño Organizacional	53
El Liderazgo en la Empresa Turística	55

La Inteligencia Socio Emocional	59
Modelos de Inteligencia Emocional.....	65
Liderazgo e Inteligencia Emocional.....	73
Modelo Hipotético.....	80
Modelo General.....	81
Modelos Detallados.....	83
Supuestos de la Investigación	85
Métodos y Recursos	87
Fases Metodológicas	92
Revisión de la Literatura.....	93
Pilotaje y Validación de la Herramienta de Desempeño Organizacional.....	93
Diseño de la Intervención de Coaching.....	95
Inicio de la Intervención de Coaching.....	97
Primera Aplicación de los Instrumentos.....	98
Diseño de la Evaluación del Desempeño General del coaching.	99
Cierre de la Intervención de Coaching	100
Segunda Aplicación de los Instrumentos.....	100
Diseño de entrevistas semiestructuradas	100
Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas.....	104
Análisis Estadístico de los Resultados.....	104

Etapas de los Análisis de Resultados.....	105
Resultados.....	114
Validación del Modelo de Medida.....	115
Evaluación del Modelo Estructural y Ajuste General del Modelo.....	119
Comparaciones por Grupos.....	124
Grupo Tratamiento Antes y Después.....	124
Grupo Control Antes y Después.....	131
Grupo Tratamiento y Control Antes.....	134
Grupo Tratamiento y Control Después.....	137
Grupo Tratamiento Antes y Control Después.....	140
Grupo Tratamiento Después y Control Antes.....	143
Contraste de Supuestos.....	147
Resumen de Resultados.....	148
Discusión.....	151
Contraste de Preguntas de Investigación.....	155
Contraste de Hipótesis de Investigación.....	161
Contraste de Objetivos de la Investigación.....	170
Conclusiones.....	183
Covid-19, Empresa Turística e Inteligencia Socioemocional.....	187
Limitaciones del Estudio.....	192

Líneas Futuras de Investigación	194
Consideraciones Personales	197
Referencias	199
Anexos	244
Entrevista Líder 1	244
Entrevista Líder 2	261
Evaluación del Desempeño General del coaching.	269
Resumen de Resultados.....	274
Acrónimos	278

El Liderazgo Socioemocional

El concepto de Inteligencia Emocional (IE) ahora ampliamente estudiado desde diferentes enfoques, despierta el interés de este trabajo en la propia experiencia del autor y en una exhaustiva revisión de la literatura, desde donde se construye el modelo y marco de referencia en el que se exhibe la relevancia de la IE en el desempeño del Líder de la Empresa Turística de la Riviera Maya de México; además de la importancia de estudiar su potencial relación con el Desempeño Organizacional (DO), para detectar y clarificar las posibles lagunas al respecto con la expectativa de que los resultados obtenidos sean utilizados en el futuro para apuntalar la Gestión Sostenible (GS) de la Empresa Turística, tanto en la parte experimental como metodológica.

En este primer apartado se estructura, además del apartado introductorio a la investigación, la justificación para su realización, donde se muestra la preeminencia del objeto de estudio y la relevancia de generar trabajos al respecto para lograr evidencia empírica afín, y con esto abrigar los vacíos detectados al respecto encontrados tras la revisión de la literatura. Se continúa con las preguntas de investigación, nacidas de las lagunas del conocimiento reveladas, que se responden con este trabajo; seguido por la exposición de los objetivos específicos de la tesis y las hipótesis emanadas de una revisión previa de la literatura.

El interés progresivo por los estudios de la IE han contribuido a los hallazgos en las habilidades socioemocionales (Cassullo & García, 2015), ya que aprender de ellas oferta habilidades que se requieren para esgrimir las relaciones de forma efectiva y funcional (Marchant, Milicic, Alamos., 2013).

La IE ha venido a ser tema relevante en la investigación científica, así como los aspectos emocionales y sociales dentro de este concepto (Bar-On et al., 2003), la cual, a partir de este momento será nombrada como Inteligencia Socio-Emocional (ISE), para ser más preciso al

referirse a las habilidades intrapersonales e interpersonales del individuo (Bar-On, 2006). La ISE se extiende a los ámbitos familiar, comunitario y organizacional sin limitarse a una edad o sexo. Las habilidades socioemocionales son importantes y se recomienda su desarrollo a lo largo de todo el ciclo de vida del individuo (Pérez-González, 2008).

Se ha demostrado que la ISE se construye con varias habilidades, así como de facilitadores intrapersonales e interpersonales que determinan el efectivo comportamiento del individuo (Bar-On, 2006), de aquí surgen los denominados “modelos mixtos”, que combinan estos facilitadores y se estiman eficaces porque consideran una variedad de facultades y habilidades no cognitivas y sí socioemocionales que influyen en el talento de la persona para tener éxito y lograr confrontar las demandas del colectivo social (Lee Grubb & McDaniel, 2007). Con base en esto, se decide complementar la ISE a lo largo de esta tesis como (ISEL), para referirnos a la Inteligencia Socio Emocional del Líder.

En este momento se hace una pequeña acotación para subrayar que al referirnos al éxito, en el contexto de este trabajo, hacemos alusión a las definiciones ofrecidas en la página *web* de la Real Academia Española (2020), que se refiere al éxito como “el resultado feliz de un negocio o actuación, a la buena aceptación que tiene alguien o algo, al fin o terminación de un negocio o asunto”.

El Líder en las organizaciones requiere de entrenamientos y capacitaciones efectivas para desarrollar su ISEL (Dippenaar & Schaap, 2017). Un Liderazgo adecuado logra personas comprometidas y motivadas, responsables de su propio desempeño e implicadas en la mejora del equipo, que son los rasgos que marcan diferencias significativas entre los equipos de trabajo y el ejercicio del Liderazgo (Dinh et al., 2014). Esto considera diversas habilidades mentales y específicas, por tanto, se requiere de un Liderazgo Socioemocionalmente Inteligente para

favorecer el alcance de los objetivos de los equipos (Furtner et al., 2010); estos son elementos que serán explicados a lo largo de este trabajo.

Por otro lado, se cuenta con evidencia científica que postula certeza de una incidencia positiva en la ISEL a través de una intervención de *coaching* de largo plazo enfocado en estas habilidades (Dippenaar & Schaap, 2017). Toca a esta investigación revelar su impacto en la Empresa Turística de la Riviera Maya, México¹.

Las organizaciones sostienen su éxito en muchas formas en el desempeño del Líder y su ejercicio. Esto también puede determinar sus fracasos, pues enfrentan numerosos retos evolutivos (Diez & Sánchez, 2017), conjuntamente prevalece la conciencia empresarial de que existe una profunda necesidad de crear métodos para la gestión del capital humano de calidad, donde se considere la relevancia del Desempeño Organizacional (DO), su medición y seguimiento. Para fines de este proyecto, se delimita el DO como el resultado global de la Gestión Sostenible de la Empresa Turística (Yamakawa & Ostos, 2011).

El Desempeño Organizacional se integra a través de diversos elementos, pues este es un concepto multidimensional; entre algunas de sus dimensiones se encuentra la productividad, la rentabilidad y la satisfacción de los empleados. Las ventajas de comprender estos marcos de referencia permiten a las organizaciones contar con diagnósticos que admiten determinar las líneas futuras de acción para una mejora continua y sostenible (Flores et al., 2016). En el contexto de este trabajo, la Gestión Sostenible (GS) describe el uso de recursos que aportan beneficios y rentabilidad a la sociedad involucrada en la Empresa Turística, desde una plataforma que asegure la correcta utilización de sus insumos a través del tiempo, vinculándola

¹ Se denomina Riviera Maya a la zona costera que va desde Cancún en el extremo noreste de la península de Yucatán, hasta Tulum en el Estado mexicano de Quintana Roo. Es una zona orientada al turismo internacional y que es considerada la más importante en el país en este mismo rubro.

con la garantía de vida para generaciones futuras; en otras palabras, crear valor para ahora y para después (Pinillos & Fernández, 2011).

Las organizaciones, en general reflejan un fallo de gestión severo al sostener un enfoque clásico hacia costo/beneficio, dejando de lado la importante postura social de los individuos y de los grupos sociales que las componen, evadiendo considerar que esto es clave si se pretende alcanzar una GS (López et al., 2018), donde sus resultados son importantes, pues impactan de forma directa la rotación del personal, el ausentismo, el desempeño en general, el rendimiento y la productividad. La GS refleja relaciones positivas con el compromiso organizacional (Choi & Yu, 2014).

La ISEL participa como puente de conexión en la GS por su gran influencia en la cohesión social de la organización, pues se fortalece a partir del plano emocional de los integrantes, las relaciones a nivel laboral, la unidad entre los miembros y las relaciones sociales. Las *Relaciones Interpersonales* deben ser el objetivo fundamental para las sociedades empresariales, pues la mejora social es la fuente vital que promueve el progreso económico y ambiental; por lo que obtiene toda la atención desde la GS. La cohesión social se traduce en la prudencia y atención hacia la utilización de los recursos desde la sensibilidad hacia las normas, los valores y las actitudes sociales, de esto depende el logro de sociedades pacíficas y productivas (Berger, 2018).

Desde una perspectiva teórica se examina la relevancia de la ISEL como un eje nodal que contribuye a la GS y la trascendencia de sus objetivos. Estas metas, que en sus pilares resaltan lo social, lo económico y lo ambiental, son un fin importante en las agendas internacionales que fundamentalmente se explican y focalizan hacia el crecimiento económico, hacia la igualdad y estructura social, y a la sostenibilidad ambiental (Franciskovic, 2012).

Alojado en contextos constituidos entre lo político y lo social, al Desarrollo Sostenible (DS) se le atribuye una importancia de agencia social. Desde este enfoque se traslada este marco a la GS de la Empresa Turística. Aunque la literatura se ha enfocado principalmente en el pilar ambiental, seguido del económico, es notable el esfuerzo por otorgar un sentido de sostenibilidad robusto al contexto social (López et al., 2018). La sostenibilidad del pilar social logra extenderse para incluir a los otros dos pilares del DS, el económico y el ambiental, pero carece de la misma atención. En este enfoque teórico, se agudiza la atención al pilar social de la GS, pues se considera que por medio de él y su consistencia se puede impactar positivamente a los otros dos. Este pilar social, se puede vislumbrar desde cuatro conceptos fundamentales; equidad, conciencia para la sostenibilidad, participación y cohesión social. Su importancia se sostiene vigente pues es el que funciona como puente de conexión entre el pilar ambiental y el pilar económico (Murphy, 2012), pues cuenta con la posibilidad de expandirse e integrarlos en consecuencia por su efectividad y funcionalidad.

Las formas en que los individuos al interior de las organizaciones socializan son sistemáticas y son gobernadas por los pulsos emocionales en el trabajo (Lively, 2006), con este argumento se consiente sustentar que la ISEL dentro de las estructuras de la Empresa Turística, influye de forma activa en la cohesión social por medio de las interacciones de los equipos de trabajo. De esta manera, la industria se acerca o se aleja de la GS dependiendo de la efectividad en que se gestione la ISEL. El concepto de Empresa Turística, al cual alude este trabajo, es el de un colectivo de personas que tienen funciones, obligaciones y objetivos que cumplir, sean estos asignados por la empresa o de interés propio (González-Damián, 2017). Este sistema social, depende de la efectividad de la ISEL y sus creaciones generadas por medio de las interacciones diarias para conseguir los objetivos comunes que persigue.

La Empresa Turística, en su constitución como organización con fines de lucro, depende de su personal para lograr resultados. La agencia para generar comportamientos que favorezcan la creación de climas de colaboración le corresponde al Líder. La experiencia al usuario de los servicios turísticos depende de la estrecha cooperación del personal, proveedores y otras figuras de agencia. La efectiva gestión del Líder provoca que a través de su trabajo se logren los objetivos esperados centralmente desde la GS.

En el contexto de esta tesis doctoral, se hace referencia a la Empresa Turística como un actor que participa íntimamente de un proceso que pretende crear valor y experiencia al cliente y se constituye por una larga cadena de involucrados. Esta industria focaliza una cantidad importante de recursos en la creación de experiencias que le sean significativas a sus clientes, pues por medio de estas actividades pretende obtener una sostenibilidad de negocio a través del tiempo y contener los embates constantes de la competencia. La Empresa Turística debe obligarse a conectar con su cliente de forma personal y afectiva, creando vínculos de lealtad que favorezcan su sostenibilidad (González-Damian, 2018).

El Desarrollo Sostenible, como definición, ha sufrido varias conciliaciones graduales a través del tiempo, esto conforme se integró al individuo cada vez más como parte del sistema al ritmo que se incrementaron las condiciones sociales, denotando que el individuo no es dueño del sistema, pero si participa en él. Por otro lado, hablar de la GS es referirse a un proceso equitativo entre el equilibrio social, crecimiento económico y preservación de recursos naturales, acotado por un entorno de gobernabilidad multinivel (López et al., 2005). La ventaja que ofrece el enfoque desde el DO, es que se pueden englobar resultados cualitativos y cuantitativos importantes para la organización (Yamakawa & Ostos, 2011). Precisamente el instrumento para evaluar el DO en esta investigación está basada en la realizada por Yongrok Choi y Yanni Yu (2014).

La sostenibilidad empresarial es posible. Por medio de la creación de estrategias efectivas se cimienta el camino a ella, pues es esta sostenibilidad la que propone la generación de equilibrios entre los elementos que destacan por su interés (Fraga et al., 2015). En el contexto de esta investigación, con un fuerte enfoque hacia la construcción social empresarial y enfoque a la eficiencia económica, se requiere impulsar la mejora sostenible de la Empresa Turística dentro de un código de buenas prácticas para lograr la GS (Sansores & Granados, 2017).

El sector turístico destaca por su relevancia e importancia para la economía mexicana, al mismo tiempo que tiene la capacidad de maximizar la generación y creación de beneficios sociales si se ubica y mantiene dentro de un contexto de GS (Arguello et al., 2017). Es ahí, precisamente donde esta investigación busca cobijo, sumando estructuras para estudios en “destinos turísticos inteligentes”, pues estos favorecen la fecundación de elementos que encaminen una eficiente GS, concibiéndole como “el gran orquestador” de este proceso productivo al Ser Humano (Luque et al., 2015) y enmarcado en el argumento de que se logra una mejor eficiencia en las medidas de GS cuando se considera el desarrollo de las habilidades del recurso humano involucrado y responsable de esta misión (Larrañaga, 2017).

El turismo goza de capacidades que le permiten funcionar para apalancar el perfeccionamiento de productos y servicios, como la principal demanda de los turistas desde su constitución de destino inteligente. De acuerdo con Celdrán-Bernabéu y otros (2018), esto se puede lograr si se cumplen ciertas condiciones; una gobernanza que se sostenga en la colaboración público-privada que permita garantizar la sostenibilidad, además de consentir entornos abiertos e innovadores. Otra condición decanta en el aporte sólido e inteligente de un sistema que otorga información clara para la toma de decisiones, además de la estructura para desarrollar soluciones inteligentes que optimicen la experiencia y gestión del destino.

La capacidad de gestionar y regular efectivamente las propias emociones, es sin duda de las habilidades más importantes en la Empresa Turística y su personal involucrado (Ozlem & Ahmet, 2012) y a ella le compete una íntima asociación con las dimensiones de la ISEL. Sin embargo, de acuerdo con Sofiyabadi et al., (2012), la literatura turística se enfoca principalmente en los resultados económicos, generación de empleos y de nuevas oportunidades, dejando a las habilidades socioemocionales del Líder de la Empresa Turística en una zona aún nublada y dentro de un mundo de opacidad. La finalidad de este estudio es precisamente favorecer un enfoque que clarifique y describa las relaciones de las variables mencionadas al cobijo de la sostenibilidad social, desde la figura del Líder, la GS, la ISEL y el DO.

A la sostenibilidad social de las empresas, se le percibe como la posibilidad de mantenerse en el tiempo y desarrollar capacidades que le permitan sobrevivir a través de los años generando rentabilidad y valor (Reina et al., 2018); esta sostenibilidad depende de su capacidad para adaptarse y crecer dentro de los pilares del Desarrollo Sostenible y responder a las necesidades de un mercado cambiante y dinámico a través de un aprendizaje constante (Gambetta, 2015).

La Empresa Turística, principalmente enfocada al servicio, tiene la importante necesidad de investigar en capacidades de innovación para lograr procesos planificados (Corona & Zárraga, 2014). Existen datos que se pueden y deben considerar², y que la ausencia de un Liderazgo estratégico y focalizado, distingue una gran dificultad para transportarse en dirección hacia la sostenibilidad (Fraga et al., 2015). Se puede definir la sostenibilidad social como el logro

² Conviene mencionar que en el reporte de la Asociación de Hoteles de la Riviera Maya (2015) presenta que los puestos con más dificultad para ser contratados, son precisamente los Líderes, además que la rotación de personal oscilaba en el 2014 en un aproximado del 20% anual.

funcional de un equilibrio entre esa equidad que apunta a que todos los estratos sociales sean favorecidos por las virtudes del crecimiento económico.

Resulta todo un trabajo llegar a la sostenibilidad social, porque inmiscuye velar por las necesidades básicas del individuo; esto es de vital importancia para el logro de la misión latente de alcanzar una planeación correcta en las empresas dentro de un contexto de turismo integral (Belias et al., 2017), pues sobre las habilidades cognitivas, las socioemocionales son mucho más importantes en las ramas turísticas y de servicio (Aceves & Barroso, 2016) al ser las que más impactan a los equipos de trabajo, a los usuarios de estos servicios turísticos y a los resultados de las organizaciones del sector.

La Empresa Turística genera contextos especiales por su necesidad de servicio de calidad y experiencia al cliente, además de otorgar recursos y recompensas a su fuerza de trabajo por manifestar emociones apropiadas y funcionar en consecuencia.

Etiquetado por Hochschild (1983) como "*emotional labor*", y definido como "la gestión emocional necesaria como parte del trabajo, que convierte a las habilidades emocionales en mercancías que se entregan por un salario, por lo que tiene un valor de cambio, implica en la vida moderna, incluso a reprimir algunas emociones y expresar otras en correspondencia con el trabajo desempeñado e interacciones socio-organizacionales aceptadas" (Hochschild, 1983, p. 7). El *emotional labor* es uno de los componentes que marca diferencias importantes en la Empresa Turística por la íntima necesidad de otorgar servicios cálidos al usuario y los beneficios añadidos.

Esta tesis doctoral se aborda desde perspectivas de la GS de la Empresa Turística, ya que ésta pueden beneficiarse y favorecer al sector a través de la franca comprensión de la gran importancia de la ISEL (Cavelzani et al., 2003), desafortunadamente son escasos los diagnósticos del Liderazgo en el sector turístico, principalmente dentro de los marcos de estudios

sobre las habilidades socioemocionales (López-Boudet & Martínez-Vázquez, 2014). En la administración hotelera, la correcta y funcional gestión de las emociones, puede ser utilizada como un instrumento para lograr más y mejores resultados, al mismo tiempo, acrecentar su comprensión y entendimiento para decantarlas como efectivas en los entornos de trabajo (Manosso et al., 2013).

Es cierto que se han realizado pocas investigaciones sobre la ISEL y las relaciones con el turismo, sin embargo, Cavelzani et al., (2003) sugieren que esta puede ser aplicada con efectividad en la industria y favorecer la suma de elementos robustos para optimizar los resultados del sector, así como lograr una GS empresarial y social.

La intervención seleccionada para buscar mejorar la ISEL de la Empresa Turística en la realización de esta investigación es el “*coaching*”. En palabras del denominado “padre del *coaching*”, John Whitmore (2011) sugiere que, en cierto modo todos utilizamos y combinamos las habilidades emocionales, solo que algunas personas lo hacen más efectivamente que otras. Se cuenta con evidencia empírica, donde se postula que el *coaching*, en comparación con otras intervenciones resulta ser más efectivo cuando se pretende desarrollar las habilidades socioemocionales; incluso para la prevención de la procrastinación, puntualizando las diferencias de la mediación de una capacitación grupal, la cual su efectividad se limita sólo a establecer una meta u objetivo (Losch et al., 2016). Para mantener viva la visión y proyección del éxito en la empresa y lograr cristalizar los resultados implícitos en la GS es recomendable y necesario trabajar con procesos de *coaching* en los Líderes de las organizaciones (Muñoz & Díaz, 2014).

El *Concise Oxford Dictionary Of Current English* define “*coaching*” como «tutelar, adiestrar, dar indicaciones, comunicar hechos» (Watson et al., 1919, p. 155). En su página web, para la ICF (2018) «El *coaching* profesional consiste en una relación continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida de los individuos, profesión, empresa o negocios.

Mediante los procesos de *coaching*, el cliente (*coachee*) profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida». Con base en esto, podemos enmarcar que el *coaching* da resultados efectivos por la relación de apoyo entre el *coach* y el *coachee* (quien recibe el *coaching*) y adquiere conciencia de los hechos a través de sí mismo, con el objetivo principal de mejorar su desempeño y sus resultados (Whitmore, 2011). Lo más relevante de este proceso es que el *coachee* quiere hacerlo y quiere mejorar, pues emerge de sí mismo la conciencia de la necesidad del cambio, las opciones para lograrlo y la fuerza e intención para conseguirlo para sí mismo y para su contexto social.

Hace más de veinte años que se aplicó por primera vez el término *coaching* al contexto empresarial, ahora se sabe que esta técnica es la mejor oportunidad que tienen las organizaciones para afrontar los cambios y lograr una cultura orientada a la superación de los individuos que la conforman (Whitmore, 2011). El *coaching*, como proceso de intervención, busca acompañar al *coachee* para generar cambios significativos de cara al logro de resultados extraordinarios (Muñoz & Díaz, 2014). Estos resultados generan un efecto dominó que impacta a las diferentes áreas sociales del individuo, y cuando esta dinámica se mantiene, el desarrollo, progreso y superación también.

El objetivo principal del *coaching* en las organizaciones es desarrollar el Liderazgo (Dippenaar & Schaap, 2017). Según lo postulado por López-Boudet y Martínez-Vázquez (2014), la evidencia científica permite sostener que el Líder de la Empresa Turística es más eficiente y se desempeña mejor cuando desarrolla y maximiza sus habilidades socioemocionales. El desarrollo de la ISEL puede mejorar la eficacia, el rendimiento y el compromiso del Líder con su labor y hacia sus equipos de trabajo (Lopez-Zafra et al., 2017).

Es pertinente mencionar que se conoce que la Empresa Turística experimenta constantemente severas transformaciones empujadas por la competencia voraz de los mercados;

lo que subraya su necesidad para promover el ejercicio de un Liderazgo desde la elasticidad y agilidad ante los cambios (Jeong & Jeong, 2018) donde el correcto manejo de las habilidades socioemocionales es, sin duda, el ingrediente destacado para la *Flexibilidad* y capacidad de adaptación. Con estas referencias podemos sostener que *coaching*, Líder, ISE y éxito en la GS de la Empresa Turística, podrían tener una relación positiva, significativa y mediadora.

El propósito que conduce este estudio, además de la experiencia propia del autor como *coach* certificado, es el haber detectado la necesidad de estructurar procesos científicos al respecto de estos estudios y con estas variables, pues el primer estudio que analizó a la población latinoamericana fue el de Ruvalcaba-Romero y otros (2017), reflejando que la claridad emocional puede determinar la autoestima, emociones positivas y una mayor satisfacción en las *Relaciones Interpersonales*, y que juntas contribuyen a una vida satisfactoria. A pesar de esto, aún son escasas sus evidencias y sus resultados. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en (Aceves & Barroso, 2016), el espacio que carece de estudios e instrumentos en América Latina al respecto de la ISEL es extenso.

Esta investigación sigue una metodología cuantitativa (Onwuegbuzie & Leech, 2006) y concibe una perspectiva amplia y profunda de las variables involucradas (Hernández, 2014) y de campos disciplinarios complejos pues involucran al Ser Humano y su diversidad (Pereira, 2011). Esto abordado dentro de un panorama en donde el *coaching*, es utilizado como instrumento de intervención que influye en la ISEL, basado en el modelo EQ-i de Reuven Bar-On (2006) quien sostiene que los conceptos socioemocionales se pueden enseñar, aprender y mejorar.

Por medio de esta investigación, se buscó construir una metodología para una intervención de *coaching* en la ISEL fácilmente replicable por la Empresa Turística con retorno de inversión real, pues conviene al ramo turístico de México considerar a la ISEL como una ventaja relevante de cara a la sostenibilidad social y económica del sector, el cual depende de

una gestión integral, tema de gran peso e importancia para los actores involucrados en un destino turístico, pues refiere a los espacios para vivir, producir actividades económicas, crear y compartir raíces y espacios para actividades culturales, de diversión, ocio y turismo, mejorando la comunidad receptora y su calidad de vida (Campos & González, 2015).

Esta tesis doctoral consta de ocho partes principales denominadas capítulos, que están nombradas y estructuradas en secuencia lógica. Se presentan en la Figura 1.1 para favorecer visualmente su comprensión. La primera parte otorga al lector una visión holística del trabajo. La segunda inserta la investigación en las teorías y conceptos que la soportan, obtenidas después de una exhaustiva revisión de la literatura, principalmente la más reciente. La tercera presenta el modelo hipotético, donde se explica cómo convergen las diversas variables de interés involucradas.

La cuarta, llamada métodos y recursos, presenta toda la metodología del estudio empírico. La quinta es etiquetada como resultados, otorga al lector los hallazgos obtenidos, anclados a cada una de las herramientas y métodos utilizados. Le sigue el apartado de discusión, donde se contrastan objetivamente los resultados con las teorías soporte y todos los objetivos e hipótesis planteadas para su ejecución.

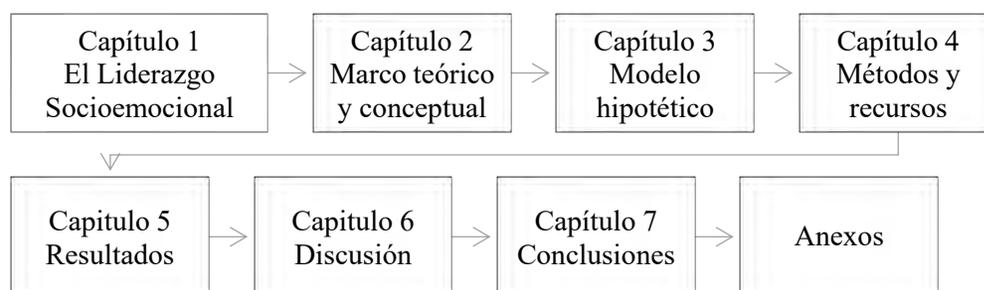
La última parte alude un acercamiento, que busca ser objetivo y apuntalar los desenlaces del trabajo por medio de conclusiones, además de establecer sugerencias para las líneas futuras de investigación, propuestas argumentadas con base en los resultados obtenidos. La octava parte corresponde a los anexos del trabajo, que puntualiza elementos notables en la fabricación de esta investigación y contiene recursos importantes que resultaron de esta investigación.

Este último apartado favorece el poder “espejear” los elementos teóricos utilizados con los efectos obtenidos, las transcripciones de las entrevistas y las derivaciones de la valoración del

desempeño del *coach*, que además de arrojar un resultado estadístico, se enriquece con los comentarios proporcionados por los Líderes participantes de la intervención.

Figura 1.1

Estructura de la Tesis



Fuente: Elaboración propia

Justificación del Estudio

La Empresa Turística depende en gran medida de su personal para lograr los resultados esperados (Baum et al., 2016) y estriba en ellos lograr conductas efectivas que generen confianza y satisfacción (Podsakoff et al., 2015). Con base en esto se resalta la necesidad de estudiar a la fuerza de trabajo turística como parte de una importante sociedad anfitriona y responsable de que la experiencia se logre y se sustente a través del tiempo (González-Damian, 2018). De esta manera se vincula la relevancia del colaborador y la importancia de que él se perciba guiado, tomado en cuenta e importante, abriéndole la posibilidad de contribuir a la GS de la Empresa Turística.

La sostenibilidad, referida en este contexto como la capacidad de una organización de mantenerse productiva a través del tiempo, se enfoca en mantener un lugar en su sector y mercado, generando rentabilidad y estabilidad para los colaboradores (Schaltegger & Wagner, 2011). Esto ha derivado en que la labor científica busque soluciones empresariales para

problemas sociales (Stubbs, 2017) con pocos resultados efectivos. La indagación del emprendimiento sostenible ha atraído la atención de cada vez más académicos y cada vez más disciplinas (Muñoz & Cohen, 2017). A este entorno de sostenibilidad le prepondera el carácter multidimensional e importancia científica de la conjunción de los aspectos sociales y emocionales (Ariza, 2016a), enfocados en llevar los semblantes sociales a convertirse en un activo intangible que permita a la organización introducirse en la GS (Arguello et al., 2017) como una realidad necesaria, simbiótica y productiva.

Se estima que, entre los elementos que pueden apoyar a las organizaciones para lograr esta realidad se encuentran los constructos de la ISEL, pues éstos contribuyen a reducir la rotación de personal, identificar Líderes eficaces y crear equipos de trabajo más efectivos (Carson et al., 2000). Las organizaciones conscientes de la necesidad de un crecimiento sostenible comprenden la importancia de mejorar las habilidades emocionales de sus Líderes (Seymour et al., 2017); consecuentemente, la Empresa Turística debe actuar bajo un enfoque integrado en estos cuatro aspectos; Gestión Sostenible (GS), Desempeño Organizacional (DO), Inteligencia Socio Emocional (ISE) y Liderazgo, si su intención es consolidar su gestión y lograr una permanencia sostenible y exitosa en el mercado.

En el ámbito referente a las políticas de sostenibilidad, hablamos de marcos que aún necesitan ser atendidos metódicamente, pero se puede aseverar que fusionar los constructos de la ISEL con la sostenibilidad, generaría posibles abordajes que produzcan entendimiento y conciencia en la población desde una estructura emocional (Fernández, 2016). Entonces, ¿cómo pueden unirse estos marcos de cara a la GS de la Empresa Turística?

Dentro del pilar social del DS, el rasgo de la ISEL se considera relevante por su funcionalidad al promover el contexto “prosocial” (Petrides et al., 2016), donde las *Relaciones Interpersonales* entre adultos, cuando resultan positivas, generan satisfacción, calidad y

comunicación efectiva, por lo que se puede ponderar la importancia del Líder de la organización y su relevancia en el pilar social del Desarrollo Sostenible.

Aún es poco valorada la importancia de la ISEL para lograr un DO adecuado y efectivo, pero se infiere que, a través de ella se logra funcionalidad en el equilibrio emocional, el Liderazgo organizacional y el logro de objetivos (Vallejo et al., 2017). Podemos aseverar que estos objetivos están claramente relacionados con las capacidades de su sistema social y de la destreza para responder y atender las necesidades del mercado y del cliente, pues la meta principal es fidelizarle y satisfacerle aprovechando el contacto personal, el cual favorece un trabajo de sintonía emocional potencializando el alcance de las metas financieras de la empresa (Gândara, 2007) y, cuando esto se alcanza, la GS se logra en consecuencia.

Cabe subrayar también que, si bien han existido múltiples publicaciones que sostienen lo anterior (Barrientos Báez & Barrientos, 2018; Gândara, 2007; Manosso et al., 2013; Marín, 2019), se requiere proveer una cobertura exhaustiva de los hallazgos revisados que se limitan solo al discurso, acotando la mención de aquellas que se consideran relevantes para la justificación de esta investigación. En consecuencia, prevalece la necesidad de realizar exploraciones que examinen las relaciones entre la ISEL y el contexto prosocial (Martin-Raugh et al., 2016).

Para Seymour y otros (2017), existen datos recopilados que exponen la importancia de investigaciones profundas al respecto de estas habilidades y sus relaciones. Sumado a esto, se manifiesta y demanda la necesidad de más investigaciones para experimentar la interacción entre la ISE y el Liderazgo que arrojen resultados útiles y replicables (Foster & Roche, 2014), por tanto que las emociones estructuran la identidad social de los actores y los roles que desempeñan (Ariza, 2016a), pues es precisamente ahí donde un excelente rendimiento en el trabajo se logra con una alta capacidad en estas habilidades emocionales (Donato, 2013).

Las teorías de Liderazgo ocupan un lugar importante en este contexto y el éxito de la empresa, por lo que se destaca relevante el creciente interés de los estudios de la ISEL (Boyatzis et al., 2017). Un Liderazgo adecuado logra personas comprometidas y motivadas, responsables de su propio desempeño e implicadas en la mejora del equipo. Estos son de los rasgos que más marcan diferencias significativas entre los Líderes y sus seguidores (Dinh et al., 2014).

En el siglo XXI, prevalece la importancia de la efectividad del Liderazgo, y guie a la fuerza de trabajo hacia el logro de los objetivos empresariales, los cuales pueden ser generales y/o específicos, donde al mismo tiempo se deben consolidar los equipos de trabajo, pues son ellos los que juegan un papel importante para promover el desarrollo económico de la organización (Baum et al., 2016), incluidas las habilidades mentales diversas y específicas; pues los que toman las decisiones con frecuencia experimentan pérdida de energía emocional (Tourign & Kemper, 1990) que afecta la objetividad y proactividad al tomar decisiones y girar instrucciones.

El aprendizaje y la aplicación de herramientas de autorregulación en la ISEL y el desarrollo colaborativo podrían beneficiar el proceso de mejora en las potenciales barreras emocionales para afrontar la alfabetización del recurso humano. Si bien la ISEL es potencialmente valiosa, falta un enfoque claro y coherente que concilie un modelo teórico integral respaldado por un sólido trabajo empírico (Foster & Roche, 2014). Las emociones son una brújula incesante que nos informa la situación de nuestros vínculos sociales y el resultado en consecuencia (Ariza, 2016a).

Daniel Goleman (1998a) postula características que figuran en el éxito personal y profesional. Él refiere habilidades diferentes a las que se exteriorizan con el coeficiente intelectual del Ser Humano para autorregularse, motivarse, manejar frustraciones, controlar impulsos, evitar angustias y empatizar con los demás.

Haciendo alusión a los trabajos elaborados por Howard Gardner (1995), donde él postula una relevancia preponderante hacia dos inteligencias. La interpersonal, referida como el talento para diferenciar los contrastes entre los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones de los demás, permitiendo comprensión y colaboración con los demás y; la inteligencia intrapersonal, atribuible al entendimiento de los semblantes internos de la persona, la propia vida emocional, su gama de sentimientos y capacidad para identificar las emociones que permiten comprenderse y trabajar con sí mismo (Gardner, 2011). Desde esta óptica se consolidan los argumentos sobre la relevancia, importancia y viabilidad de este trabajo.

En un estudio realizado por Armstrong y otros (2011), se logró evidencia de un efecto positivo en la ISE, donde las personas con puntaje alto en estas habilidades mostraron un aumento en el éxito al contender contra el estrés negativo de la vida cotidiana. De hecho, existe evidencia que sostiene que estas habilidades emocionales predicen un enlace positivo con la salud mental, además que se sugiere que estas destrezas se pueden fomentar y potencializar a través de intervenciones enfocadas y efectivas (Davis & Humphrey, 2012). En esta investigación se justifica así la intervención de *coaching* como el método con el que se puede incidir positivamente en la ISEL.

Ghoudani y otros (2017) sostienen que el desarrollo de estas mismas habilidades emocionales puede aumentar el rendimiento, eficacia y compromiso del Liderazgo, pues el Líder con capacidades emocionales desarrolladas, logra apuntalar efectivamente a sus colaboradores, superar desafíos y lograr las metas (Parr et al., 2016). Estas habilidades, además, pueden predecir el éxito en el rendimiento académico (Perera & DiGiacomo, 2013), lo que habilita un círculo productivo y constante de mejora.

Las emociones juegan un rol primordial en el desempeño del individuo y concluyente en el ejercicio del Líder (Hoon & Chelladurai, 2017). El Líder eficaz es humano en su actuar y su

discurso sostiene relaciones poderosas y funcionales con su equipo, además que sabe cómo mantenerlas así (Fernández-Abascal, 2005). Concretando la idea; las habilidades emocionales provocan efectos positivos en la calidad de vida del sujeto, pues favorecen la autoestima, las emociones positivas, las *Relaciones Interpersonales* funcionales y el apoyo social cohesionado (Ruvalcaba-Romero, Fernández-Berrocal, et al., 2017). Todos y cada uno de estos elementos son de gran importancia para la GS de la Empresa Turística.

También existe evidencia de que la ISEL es susceptible al cambio y la mejora; este cambio puede conducir a progresos visibles después de varias semanas de entrenamiento (Petrides et al., 2016). Con base en esto, la intervención de *coaching* en esta investigación, buscó impactar estos rasgos para lograr una mejora en el desempeño de las habilidades emocionales de los Líderes participantes a través de varias semanas de intervención, para lograr transformaciones que eliminen la tergiversación y favorezcan el desarrollo de las destrezas requeridas y talentos para percibir diferentes enfoques, adaptarse a los cambios, generar procesos mentales funcionales y lograr actuar en consecuencia (Kramar, 2013).

En el desarrollo de las habilidades integradas en la ISEL, la formación del capital humano se está transformado cada vez más en una industria pujante en el mundo, pero la evidencia experimental con la que se cuenta hasta el momento inmediato anterior a este trabajo, carece de argumentos para determinar o sustentar su efectividad en el Liderazgo (Groves et al., 2008), pero es evidente que la investigación actual al respecto y sus resultados podrían usarse para mejorar el desempeño del Líder (Barling et al., 2000).

Aunque existen diversos proveedores de capacitación en el campo del entrenamiento emocional, hacen falta pruebas empíricas contundentes que comprueben la calidad y efectividad de la misma (Mcnrue et al., 2010), éste es por mucho un dato importante para la Empresa Turística que invierte en constantes procesos de capacitación para mejorar el potencial humano

de sus colaboradores, y en la mayoría de los casos, lo hacen sin contar con evidencia de la efectividad de estos procesos y el retorno real implicado a esta inversión.

Los programas y empresas enfocadas a la capacitación para optimizar las habilidades emocionales se han convertido en un rubro de rápido crecimiento (Keefer, 2015) pues la relevancia de la ISEL es considerada indispensable para ejercer un Liderazgo efectivo en las organizaciones (Dippenaar & Schaap, 2017), además que las habilidades emocionales promueven sentimientos positivos y relaciones efectivas con los demás, determinando así una satisfacción con la vida (Ruvalcaba-Romero, Fernández-Berrocal, et al., 2017).

En la actualidad, prevalece un gran interés por medir el bienestar del colaborador como objetivo principal de la implementación del *coaching* en las empresas, con la intención de que ese bienestar funcione como un índice de la calidad de las naciones para complementar los indicadores económicos (Goodman et al., 2017).

Passmore (2010) postula que existe teoría justificada que posiciona a las intervenciones de *coaching* como modelos integrales, específicos y holísticos que demuestran ser efectivos para transformar el comportamiento de los Líderes de manera permanente; pero nuevamente la demanda aparece, pues se carece de estudios sobre su efectividad en diseños experimentales que incluyan medidas cuantitativas objetivas, grupos de control comparables y una relación de resultados evidenciados entre *coaching* y Liderazgo (Rosha & Lace, 2016).

Hablando de América Latina, se requiere de la implementación y evaluación de una intervención enfocada en el desarrollo y la mejora de la ISEL, pues se ha demostrado que ésta facilita la resolución de conflictos y fomenta las actitudes proactivas de las personas y sus relaciones en los contextos sociales (Ruvalcaba-Romero et al., 2017). La literatura consultada refleja que, los programas hispanoamericanos de educación socioemocional manifiestan debilidades por estar construidas en un modelo específico, delimitado y definido; ignorando el

ámbito o contexto social o sociolaboral, adoleciendo de sustento estricto y riguroso (Pérez-González, 2008).

Joseph y otros (2014) sostienen que futuras investigaciones deben considerar estos ámbitos emocionales de manera apremiante en los estudios y prestar atención también a la correspondencia con el desempeño en los ambientes laborales y la efectividad en las organizaciones. Destacando igualmente los posibles desequilibrios generados en los contextos familiares y sociales del colectivo social que el individuo forma parte y se ve afectada por omitir la relevancia de ejecutar estos trabajos (Etkin, 2014). La problemática desvelada se atiende con este trabajo, esperando que los resultados aquí presentados favorezcan a la Empresa Turística y promuevan futuros abordajes a partir de esta frontera.

Planteamiento del Problema

Al momento, y con base en la literatura consultada al respecto, escasea el desarrollo de investigaciones en Latinoamérica y en México con profundidad y consistencia al respecto de la ISEL en la Empresa Turística; esto es un verdadero inconveniente si consideramos la múltiple evidencia que postula su relevancia en otros entornos. Además, nos referimos a un sector vital para la economía de México.

En la Riviera Maya, lugar donde se efectuó esta investigación, los colaboradores de la Empresa Turística se insertan en una dinámica organizacional que demanda la realización de trabajos de campo detallados, que destaquen los impactos sociales en estas organizaciones y otorguen datos que beneficien el desarrollo de estrategias de mejora en beneficio de esta fracción turística (Fernández et al., 2020). La Riviera Maya es un recinto de intensa actividad turística, es un contexto de vida que integra actividades cotidianas de convivencia social determinante en la Empresa Turística (Jouault & García de Fuentes, 2020).

Este es un segmento que reportó, entre diciembre del 2018 y julio de 2019 la recepción de 26.3 millones de viajeros internacionales, provocando una derrama de divisas de 15 mil 486 millones de dólares (SECTUR, 2019), y que además, es un sector que va en crecimiento, pues en el PIB turístico registró un crecimiento de 3.3% en el tercer trimestre de 2018 con respecto al mismo periodo del año anterior, y durante el cuarto trimestre del mismo año, la población empleada en el sector turístico de México se ubicó en 4 millones 187 mil personas, lo que representa el 8.6% del empleo total nacional (DATATUR, 2019).

Si los Líderes del sector turístico en México carecen de entrenamientos indispensables en la ISEL para hacer frente a esta exigencia mundial y a la vorágine del mundo de los negocios, México se quedará cada vez más en desventaja contra otros destinos. Por ejemplo, la Riviera Maya requiere información puntual sobre el desempeño de las habilidades emocionales de sus Líderes para poder proyectar sosteniblemente la constitución del pilar social residente al interior de la Empresa Turística, y en general, de la población receptora del turismo. Esto contribuirá a lograr contextos deseables en los resultados colaborativos y financieros para la mejora y sustentabilidad del destino.

Debido a la relevancia de la ISE para el bienestar humano, determinado éste como el correcto funcionamiento emocional y social (Bar-On, 2006), la salud, las relaciones y el rendimiento laboral de los Líderes, es que la investigación científica ha llegado a considerar que sí es viable modificar positivamente las habilidades de la ISE en los adultos, es por ello que se han realizado al menos 50 estudios alrededor del mundo para determinar si este nivel mejora después de una intervención o entrenamiento. Aproximadamente el 90% de estos estudios ha concluido positivamente esta hipótesis (Petrides, Mikolajczak, Mavroveli, Sanchez-Ruiz, Furnham, Pérez-González, 2016).

La disciplina de la ISEL ha logrado abrirse espacios donde el Liderazgo es importante, y la Empresa Turística, que está principalmente enfocada al servicio, tiene la necesidad apremiante de investigar en capacidades de innovación para lograr procesos planificados que favorezcan la posibilidad de una GS (Corona & Zárraga, 2014); la falta de estos métodos y procesos la deja en severa desventaja.

Las derivaciones empíricas y teóricas de las investigaciones sobre las emociones en América Latina, principalmente se sitúan dentro del estudio del cuerpo y en mucho menor medida sobre su efectividad (Sabido, 2011). Incluso se sabe que un sistema social puede mejorarse mediante las emociones efectivas pues facilitan la acción racional (Barbalet, 1998).

En este trabajo se postula, de acuerdo con Victoria Camps (2011), que las emociones carecen de valencia implícita, éstas son racionales o irracionales, apropiadas o inapropiadas, negativas o positivas, es decir, son ambivalentes dependiendo en la manera que estas y su gestión contribuyan al bienestar y felicidad del individuo y/o del colectivo. La construcción metodológica de este trabajo potencializa las habilidades integradas en la ISEL para que funcionen como apropiadas y racionales en favor de la GS.

Las emociones son contagiosas y un individuo que desata el estrés contagia a otro en milisegundos, comenzando así un ciclo que se auto perpetúa (Boyatzis et al., 2013). En el escenario actual se está investigando el papel de las habilidades integradas en la ISEL como predictoras del Liderazgo efectivo y las posibilidades añadidas para aumentar su eficacia y su rendimiento; estos factores se relacionan íntimamente entre sí (Foster & Roche, 2014). La problemática radica en que la investigación realizada al respecto sigue siendo escasa y ambigua (Darvishmotevali et al., 2018).

Los Líderes en las organizaciones requieren intervenciones efectivas para desarrollar su ISEL (Dippenaar & Schaap, 2017), asociado a que existe una profunda necesidad de

potencializar la GS del capital humano de la empresa, pues esto es vital para la misión latente de lograr una planeación correcta de las compañías instituidas dentro de un turismo integral (Belias et al., 2017). Se cuenta con evidencia, citada en este trabajo, que afirma que las habilidades socioemocionales predicen la efectividad en el Liderazgo, en otras palabras, un Líder eficaz requiere conocer, comprender y manejar hábilmente sus emociones y percibir los episodios emocionales de sus equipos de trabajo para interactuar efectivamente. Se puede aseverar que lo contrario representa una dificultad para la Empresa Turística o cualquier colectivo social o empresarial que prescinda de considerar lo anterior relevante y digno de atención.

Son necesarias investigaciones que aporten evidencia para saber cuándo, cómo y por qué la ISEL cambia y se mejora, para con estos datos poder diseñar eficientes estrategias de intervención (Keefer, 2015). Es relevante también, formular contextos que favorezcan el desarrollo de las habilidades integradas en la ISEL, entre ellas, la expresión asertiva de los sentimientos y las emociones para construir *Relaciones Interpersonales* funcionales, sanas, fuertes y generadoras de bienestar (Ruvalcaba-Romero, Gallegos-Guajardo, et al., 2017).

Hablando de actitudes proactivas, conviene considerar a la fuerza de trabajo como parte importante en la labor del Líder, pues la apatía y el desinterés del colaborador por realizar sus funciones con agrado, fomenta la rotación del personal (Baquero & Rodríguez-Moneo, 2016).

Es importante mencionar que la ISEL se ha correlacionado positivamente también con la satisfacción laboral (Seymour et al., 2017) donde la dirección y enfoque a esta fuerza de trabajo la otorga el Líder a cargo. La ausencia en el desarrollo de estas habilidades emocionales puede significar una dificultad para lograr resultados tangibles y sostenibles.

Es significativo postular que estas relaciones se generan durante las interacciones sociales de un colectivo, y se interpretan por el papel que juega la dimensión emocional y sus procesos involucrados. Estas interacciones son atravesadas por emociones que funcionan como un nodo

invisible que logra explicar los vínculos sociales y el cumplimiento de los compromisos de la GS de la Empresa Turística.

Así como los idiomas están conformados por compilaciones de palabras que cuentan con una aceptación sociocultural, también las reglas de *Expresión Emocional* forman parte de acuerdos establecidos que establecen la forma de comportarse en sociedad determinando un modo específico de interacción (Rodríguez & Rodríguez, 2017). Por eso es que el estudio de las emociones cambió de ser poco considerado por la ciencia a convertirse en un tema legítimo para analizarse e interesante por su relevancia (Tourign & Kemper, 1990). Pese a esto, para Ghoudani y otros (2017) el estudio centrado en las dimensiones involucradas en las habilidades emocionales aún carece de la atención requerida a pesar de su relevancia e implicación en las sociedades empresariales y de negocios.

De acuerdo con Dippenaar & Schaap (2017), las investigaciones empíricas realizadas hasta la fecha, no proporcionan evidencia concluyente de la efectividad de las intervenciones en la mejora de la ISEL, permitiendo que esta omisión pueda convertirse en una dificultad. Se necesitan investigaciones consistentes de una intervención para desarrollar, mejorar y optimizar las habilidades integradas en la ISEL.

No existen reglas institucionalizadas que precisen cómo se deben expresar las emociones, por lo tanto inferimos la existencia de normas que nos controlan de manera silenciosa (Rodríguez & Rodríguez, 2017). Esto debe ser considerado por el sector turístico de México y por los miembros de las organizaciones que buscan desarrollar y adecuar su Liderazgo. Es a ellas a las que les incumbe prestar atención al desarrollo de la ISEL (Foster & Roche, 2014), además de conocer y valorar las problemáticas generadas por omitirlo.

Howard Gardner y Joseph Walters (2011) mencionan posibles caminos donde el correcto manejo de las emociones incide positivamente en el éxito académico, familiar y profesional.

Cabe resaltar que, se conozca o no la existencia y la correcta utilización de estas habilidades emocionales, el resultado prevalece e impacta. Este manejo funcional de las emociones, también es predictor de factores de salud y atenúa significativamente los factores de riesgo (Mikolajczak et al., 2015). El Líder de la Empresa Turística que maximiza apropiadamente su ISEL, además de direccionar a sus equipos hacia la GS, transcurre su camino con una mejor salud física.

Es relevante considerar el factor de la experiencia implicada del servicio en la Empresa Turística, el cual puede ser, quizá la promesa más importante para su cliente, y que se precisa de una mentalidad innovadora y competitiva para lograrla. Los colaboradores de la Empresa Turística influyen determinadamente en la percepción del servicio ante el cliente, donde la ISEL es crucial para que se logre (Cruz et al., 2015). Elevados índices en las habilidades integradas en la ISEL pueden favorecer el desempeño exitoso del colaborador (Pérez-González & Repetto-Talavera, 2007) pues existe una correlación significativa entre las habilidades de la ISEL y las conductas pro sociales del individuo (Ruvalcaba-Romero, Gallegos-Guajardo, et al., 2017).

En la Empresa Turística se busca contar con estándares internacionales para poder contender en el mercado. Estas pautas son derivadas de la misma competencia, y en ocasiones las cadenas las exigen, es por esto que las oficinas corporativas crean culturas organizacionales para lograrlo. Es destacable distinguir que el desarrollo de las habilidades integradas en la ISEL pueden contribuir para lograr que esta filosofía empresarial sea una realidad (Aceves & Barroso, 2016). Evitar reflexionar sobre la importancia de estas habilidades emocionales en la Empresa Turística, podría representar severas desventajas, pues las organizaciones requieren de un recurso humano directivo con grandes habilidades en la toma de decisiones que favorezcan una visión estratégica sólida y el correcto manejo del subordinado (Pereda et al., 2018), elementos que resultan por contar con elevados índices en las habilidades integradas en la ISEL.

Se requieren trabajos que legitimen la relevancia de la ISEL. Un Líder eficaz y proactivo es aquel que distingue, comprende y maneja sus emociones; por lo que hacen falta resultados empíricos concluyentes que demuestren la efectividad de una intervención de *coaching* en la ISEL, su impacto en la Empresa Turística y el DO. Asimismo, se requiere promover el aprendizaje de la ISEL y la comprensión de esas normas que nos controlan silenciosamente y determinan el éxito del Líder en su labor, sin importar los contextos, entornos o culturas en las que se desempeñe. Es indispensable contar con evidencia que revele el desempeño del Líder cuando participa en una intervención de *coaching* enfocado en mejorar las habilidades implicadas en la ISEL.

Estas premisas teóricas exponen cómo y por qué la ISEL es relevante para los objetivos de la GS; pues los individuos generan emociones en sus interacciones sociales, estas a su vez provocan comportamientos y actitudes en las organizaciones o entornos colaborativos en general, las cuales funcionan como ejes transversales en su camino hacia el DO y la GS.

En atención a estas variables, es importante resaltar que la ISEL puede generar puntos de decisión o inflexión hacia la elección de comportamientos, los cuales suman o restan a la GS de la Empresa Turística. Desde esta perspectiva, el Líder toma la decisión para sumarse a la cultura sostenible atravesado por su ISEL, convirtiéndose esta en una variable transversal que adolece de atención y estudios amplios.

Constituyéndolo desde esta perspectiva, podemos dilucidar cómo el pilar social del DS depende de la ISEL para incidir positivamente, pues se identifica como el puente que conecta al individuo y sus procesos colectivos con la Empresa Turística y la GS. La cultura modela el imaginario emocional del individuo de acuerdo a las normas socialmente aprendidas, y condiciona el actuar social en cada interacción para lograr adecuarse dentro de una labor emocional socialmente aceptado (Hochschild, 1979). Es la misma sociedad la que logra

cohesionarse o separarse de acuerdo con los efectos provocados por las emociones generadas en los colectivos.

Con base en la problemática presentada, se percibe un universo amplio de exploración que permite postular muchas líneas de investigación igualmente amplias que reclaman varios abordajes desde diferentes perspectivas. Para fines específicos de esta investigación, se construyen y presentan las preguntas que evidencian espacios vacíos en el conocimiento, las hipótesis que generan conjeturas y los objetivos que direccionan el marco de esta tesis doctoral.

Preguntas de Investigación

Estas se edifican para facilitar la comprensión del fenómeno estudiado. Se responden en la discusión de esta tesis y se complementan con los objetivos aquí postulados (Hernández-Sampieri et al., 2004). Con base en todo lo exteriorizado, las preguntas que guían esta investigación se construyen desde una general y cuatro específicas, acometiendo el confrontar todas las interrogantes teóricas y empíricas con base en lo postulado por el Dr. Vargas (2011).

Pregunta General

¿De qué manera influye la ISEL en el DO dentro del marco de la GS de la Empresa Turística de la Riviera Maya?

Preguntas Específicas

P₁. ¿Cómo influye la ISEL, desde la teoría de Reuven Bar-on, en el DO, evaluado este desde la perspectiva de Yongrok Choi y Yanni Yu?

P₂. ¿Cómo cambia la ISEL con una intervención de *coaching*?

P₃. ¿Cómo cambia el DO en función de la ISEL?

P₄. ¿Cómo influye a la GS un análisis teórico-empírico de las relaciones entre la ISEL y el DO?

Hipótesis

Con base en lo postulado por Hernández-Sampieri (2004), a los espacios vacíos con determinado respaldo empírico que desvela variables relevantes al problema de investigación, se les puede nombrar hipótesis. Para efectos relativos a esta investigación, se presenta una hipótesis general y cuatro específicas para destacar los posibles efectos de las influencias hacia las variables definidas como proposiciones, que representan las influencias hacia y desde sus variables.

Hipótesis General

H₁. El fortalecimiento de la ISEL mejora de manera positiva y significativa el DO en el marco de la GS de la Empresa Turística de la Riviera Maya.

Hipótesis Específicas

H₂. La ISEL influye en el DO de la Empresa Turística.

H₃. Después de una intervención de *coaching*, la ISEL cambia positivamente.

H₄. El DO cambia positivamente con respecto a la ISEL.

H₅. Un análisis teórico-empírico de la ISEL y el DO influye positivamente en la GS de la Empresa Turística de la Riviera Maya.

Objetivos de la Investigación

Es necesario establecer la dirección de una investigación y puntualizar lo que se aspira alcanzar de manera clara. Para lograr eso se presentan los objetivos de esta investigación, pretendiendo que estos sean claros, precisos, medibles, específicos, apropiados y realistas, además de susceptibles de ser logrados (Hernández-Sampieri et al., 2004).

En esta tesis se presenta un objetivo general y cuatro específicos que direccionan el curso y logros esperados de la investigación.

Objetivo General

Evaluar la influencia de la ISEL sobre el DO en la GS de la Empresa Turística.

Objetivos Específicos

- O₁. Construir y ejecutar la intervención para influir en la ISEL desde la teoría de Reuven Bar-on dentro de un análisis crítico conceptual y teórico.
- O₂. Examinar los resultados en la ISEL antes y después de la intervención.
- O₃. Integrar y examinar los resultados de la relación entre la ISEL y el DO.
- O₄. Conceptualizar las relaciones de la ISEL y el DO dentro del marco de la GS de la Empresa Turística de la Riviera Maya.

Marco Teórico y Conceptual

La Sociología de las Emociones

Darwin (1897) en *“The expression of emotions in man and animals”* resume sus observaciones sobre lo que él llamó expresiones de emociones en diferentes culturas y en los animales como algo natural, innato y universal en los seres vivos; concluyendo la existencia de emociones básicas representadas por gestos característicos de valor universal, mismas que están relacionadas con la supervivencia, ya que permiten predecir la conducta del otro y modular el propio accionar. A pesar de esta investigación y su publicación, el estudio imparcial y metódico del comportamiento humano y la sociedad es relativamente reciente, remontando sus orígenes a principios del siglo XIX (Giddens, 2000).

Al respecto del estudio de la Sociología, se le concede especial relevancia a Auguste Comte (1798-1857), autor francés que acuñó el término “Sociología”, y postuló que ella debería contribuir al bienestar de la humanidad por medio de la ciencia, para lograr comprender y predecir el comportamiento humano estudiando los hechos sociales como si fueran cosas (Durkheim, 1986). Según Giddens (2000) diversa literatura sostiene que el progreso de las ciudades impacta enormemente a la sociedad en sus conductas y hábitos, pero sobre todo en sus pautas emocionales. La Sociología como campo de estudio, inicia en el análisis de la organización social y el estudio del hombre en sus contextos físicos, emocionales e intelectuales, de sus creencias preconcebidas, así como en los sentimientos surgidos como efectos de estas (Durkheim, 1986).

Un sociólogo cuenta con la habilidad para alejarse de la primera impresión de un hecho y de la inmediatez de las circunstancias personales, sitúa a las cosas en un argumento de estudio más amplio (Giddens, 2000). El investigador de la Sociología, debe mantener el principio de objetividad, tratando los hechos sociales como cosas, a través de un inclemente desapego de su

percepción de la realidad social, debiendo adoptar un enfoque emocionalmente neutral con su objeto de estudio (Durkheim, 1986). En esta perspectiva de Durkheim, las emociones sociales y su pujanza colectiva lo que hace posible consolidar la unión entre el orden moral establecido y el orden simbólico concebido, Componentes inseparables de lo social (Barbalet, 1998). A partir de este principio se pretende enfocar este trabajo; pues el control de sí mismo y la ordenación de las emociones viene exigida por esta ética; puesto que la armonía del alma es el bien último y no debe permitirse que la pasión altere este equilibrio (Giddens, 1994a).

Cómo y por qué, la Sociología, ciencia del estudio de las estructuras, ha relegado casi doscientos años el estudio de una dimensión humana tan importante e íntimamente vinculada a la socialización constituida por los afectos, las pasiones, los sentimientos y las emociones (Bericat, 2000).

Max Weber (1963), postula en su trabajo con mucha claridad, los Componentes emocionales en sus estudios sociales; como el que argumenta que, la expresión de las emociones surge como respuesta de la experiencia obtenida y se transforma con el tiempo. Estructuras sociales diferentes generan efectos distintos en la práctica emocional humana. Estos postulados sucedieron sin direccionar los estudios sociales posteriores. Ahora en esta tesis se aprovecha los empujes provocados por varios autores contemporáneos, para sumarse a esa inercia generativa y creativa, buscando aproximarse a la frontera del conocimiento y esperando lograr una aportación valiosa a los estudios socioemocionales.

Arlie Russell Hochschild (1975) publicó un capítulo en el libro “The Sociology of Feelings and Emotions” donde menciona que no existe una teoría sociológica de los sentimientos y las emociones; pero también postula que diferentes disciplinas, como la psicología social o la sociología cualitativa, frecuentemente recurren a conceptos como “emoción y sentimiento” durante sus procesos para explicar por qué las personas hacen lo que hacen y piensan lo que

piensan. De acuerdo con Sabido (2011), hasta los años noventa, se pudo presenciar la propagación de publicaciones centradas en las emociones en Latinoamérica desde abordajes un tanto selectos.

Las sociedades deben regular sus expresiones afectivas, pues las emociones desenfrenadas generan caos. Es cierto que son necesarias ciertas emociones para asegurar una población adecuada, como el amor y la lealtad familiar, pero es complicado determinar la línea que divide los niveles emocionales que son necesarios de los que se convierten riesgosos; aquí los funcionalistas estructurales determinan que un concluyente nivel de emotividad puede llegar a ser peligroso para el sistema social que lo experimenta (Ritzer, 1993). Las emociones y sus efectos pueden ser analíticamente visualizados como un resultado de situaciones y procesos generados por la sociedad, postulando la tendencia de ubicarlas principalmente como una variable dependiente y escasamente independiente, así como la importancia de promover estudios que fortalezcan el campo (Thoits, 1989).

Es por esto que realizar un estudio social al respecto de las emociones en los colectivos, debe consentir vislumbrar la comprensión de la vida social y permitir estructurar procesos de interacción que desarrollen la experiencia emocional individual; pues esta dinámica es el resultado de las *Relaciones Interpersonales* establecidas, que modifican e influyen en el flujo de las mismas (Trevignani & Vdegain, 2016) como consecuencia subjetiva de una experiencia vivida dentro de una circunstancia específica.

En las Ciencias Sociales, ha predominado la imagen científica sostenida sobre el estudio de los objetos y sujetos de estudio; enmarcado en diferentes estructuras sociales, niveles e interrelaciones. Estos entramados desvelan diversas interacciones en la vida social de los sujetos y sus efectos en la vida diaria del colectivo social. La vida humana prevalece encuadrada en las emociones. Experimentamos alegría si acontece algo agradable o tristeza con algo

desagradable, por ejemplo, con una pérdida familiar. Los colectivos sociales cuentan con la capacidad de advertir las emociones y expresarlas en consecuencia, y por este medio se estructura la sociedad mediante las interacciones, es por eso que las emociones y sus efectos, así como la vida social se implican y se median mutuamente (Asakura, 2016).

La Sociología de las Emociones nació en la segunda mitad de la década de los setentas, y sus fundadores fueron: Arlie R Hochschild, Thomas J. Scheff y Theodore D Kemper (Bericat, 2000). Desde esta Sociología se torna posible resaltar la categoría sociocultural de las emociones, permitiendo clarificar procesos que decantan en el tejido situacional, estructural e interaccional del colectivo. Las emociones establecen la plataforma que permite percibir esas fuerzas que intervienen entre individuos, sus relaciones y la sociedad (Charmaz & Milligan, 2006); además, la Sociología de las Emociones, ahonda sobre la preeminencia de la correlación existente entre poder y estatus social, así como en la conformación de las emociones. También la Sociología de las Emociones, aborda profundamente la importancia entre las interacciones cotidianas que posibilitan el control social y la reproducción de normas sociales (Velasco, 2016).

Hochschild (1975) esgrimió el término “Sociología de las Emociones” por primera vez, generando reflexiones sobre las relaciones entre emociones y género. Un poco después, en (1979), ella misma postuló un argumento en el que demostró las relaciones entre cultura, política y emociones. En su libro, “*The Managed Heart: The Commercialization Human of Feeling*” (Hochschild, 1983), sostiene que el sociólogo debe mantenerse atento a lo que sucede en el reino de los sentimientos y el manejo de las emociones. Scheff (1977) presentó las relaciones de los rituales sociales como procesos de purga emocional, proponiendo una teoría de sus asociaciones como formas dramáticas para hacer frente a las angustias emocionales universales.

En (1978), Theodore Kemper realiza una aportación sobre la interacción social de las emociones, estructurada sobre dos dimensiones básicas de la interacción social, poder y estatus.

Es así como estos tres autores estructuran la tarima teórica para los abordajes en esta “nueva Sociología”, lo que ha provocado que muchos otros sociólogos estén desarrollando, durante las últimas cinco décadas, un amplio espectro de estudio y una gran gama de enfoques teóricos.

La perspectiva teórica de Theodore D. Kemper (1978), permite abordar este trabajo desde una visión robusta y estructural. Su teoría socio-relacional de las emociones, entre otras cosas, postula que la mayor parte de las emociones experimentadas por los individuos se nutren y cobran sentido dentro del campo activo de nuestras relaciones sociales (Bericat, 2000). La manera implícita para entender cómo y cuándo las emociones se insertan entre un entorno sociocultural y un actor social, construyendo una dimensión que permite forjar respuestas; se da aquí precisamente, a pesar de que exista un colectivo científico que busque atrincherarse dentro del confort de su campo, y que podría resultar un tanto obtuso pretender constreñir las posibilidades del carácter social multidimensional de lo emocional y lo afectivo (Ariza, 2016a).

Theodore D. Kemper (1978) basa sus argumentos en que la generalidad de las emociones existentes que experimenta el individuo, son el resultado imaginario o real de las interacciones sociales. Las emociones surgen y cobran sentido en las interacciones consecuentes de las relaciones sociales. Con Kemper, se puede detectar una corriente teórica relacional, que explica el cómo las emociones humanas se alimentan y toman forma en las estructuras de las relaciones sociales. Su modelo teórico resalta la satisfacción de los deseos, y se basa en aquellas actividades en las que el logro de los objetivos, así como las demandas de los individuos, solo se alcanzan por medio de la intervención del otro -poder-estatus- (Jacobo, 2016).

En cada una de las situaciones interaccionales de un colectivo social, los actores logran adquirir, mantener o perder beneficios, premios o reconocimientos. Si lo logran, vivirán emociones placenteras, en caso contrario, las emociones serán desagradables. La teoría de Kemper postula que los períodos emocionales que experimenta un individuo dependen de su

posición entre dos dimensiones básicas, la “dimensión del poder” y la “dimensión del estatus”. En una determinada situación social, ¿Por qué A hace lo que B quiere que haga? Primera respuesta: A hace lo que B quiere porque A está forzado a hacer eso por la coerción real o potencial que puede ejercer B sobre A. Segunda respuesta: A hace lo que B quiere porque A quiere voluntariamente otorgarle un beneficio a B. En el primer caso, un individuo realiza lo que otro quiere, pues le atribuye mayor poder. En el segundo, porque el actor, al otorgarle un mayor nivel de estatus, está dispuesto a complacer voluntariamente sus deseos, necesidades, demandas o peticiones. Esta dimensión de estatus involucra conductas benéficas y complacientes orientadas al apoyo del otro.

El respeto, cariño, admiración o apoyo desprendido se conceden al otro no porque se esté obligado a ello, sino en función del vínculo social generado debido a un interés particular (Bericat, 2000). Esta teoría de Kemper anuncia que los estados emocionales que advertirá un actor se determinarán de acuerdo con los niveles de estatus y poder que perciba en relación con el otro actor (Kemper, 1978).

La naturaleza social del Ser Humano demanda un superávit de cariño, estima o reconocimiento. Si este no se percibe, traerá consigo sentimientos de soledad, tristeza y depresión. Desde otro enfoque, si un individuo recibe y admite inmerecidas gratificaciones de estatus, experimentará vergüenza, pues estas se ofrecen por haber cumplido los estándares de competencia esperados, tanto en los compromisos laborales como en las relaciones del colectivo social (Bericat, 2016).

Kemper, en su propuesta sostiene que las emociones tienen una naturaleza social. Son expresiones de las distintas formas que constituyen las relaciones sociales. Sostiene también que el principal detonante de las emociones, son las relaciones humanas. Si se confronta al sujeto sobre las emociones que experimenta y las situaciones contextuales, invariablemente

diversificará los contextos que envuelven las relaciones sociales, generando una lista larga de emociones específicas resultado de situaciones reales, anticipadas o imaginadas de las relaciones sociales (Kemper, 2002b).

Para sistematizar el estudio de las emociones que resultan de las interacciones sociales, Kemper acude al poder y el estatus como las dimensiones básicas de la vida en sociedad. Ambos concepciones son para él, dimensiones esenciales que operan cuando el individuo adecúa su comportamiento hacia otros (Kemper, 2004). El poder se refiere a las acciones coercitivas fundadas en la fuerza o la amenaza y que producen una correspondencia de control o dominio de un actor sobre otro. Los individuos obtienen la obediencia de otros mediante diferentes maneras de coerción, pero lo logran de manera involuntaria (Tourign & Kemper, 1990). Desde luego que, en las interacciones sociales y las relaciones emanadas de ellas, existen actores que detonan más poder que otros.

Un supuesto que sustenta este acercamiento teórico es que las emociones componen, desde la interacción social, una pertenencia procedente, y son impulsadas tanto por las expectativas de unos actores respecto de otros actores socialmente significativos, como en el caso de Líder de la Empresa Turística de acuerdo su posición socio-jerárquica (poder/estatus), así como por las sanciones o premios resultantes de dicha interacción (Ariza, 2016b).

Algunas personas se convierten en modelos manifiestos por su poder y carisma gracias a los medios de comunicación y otras ventajas que otorga el estatus. Las emociones positivas son generadas por un individuo que toma el faro, ilumina y es capaz de irradiar sus energías proactivas. Este individuo sirve como una especie de “centro de carga” para el grupo emocional de expresiones; a este sujeto se le conoce como Líder (Tourign & Kemper, 1990).

Un colectivo experimenta emociones a través de la expresión de sus miembros representativos, es decir, que tienen estatus o poder, pues son los que ostentan aspectos

simbólicos para los colectivos. Los jefes de estado, por ejemplo, también las experimentan en reuniones con otros jefes de estado. Todos estos son portadores de los intereses de su conjunto y es importante asumir el respaldo de sus sentimientos. Aquí surgen argumentos de Liderazgo y legitimidad. Los actores deben determinar sin distinción los pactos que desafían los sentimientos de su colectivo sin generar una crisis de legitimidad (Kemper, 2002a).

El Liderazgo debe resaltar la comprensión de la realidad, generar *Empatía* y confianza, esto provoca que se convierta en tema de conversación para los demás y mejore su popularidad (Thoits, 1989), pues además de su peculiaridad socio-estructural, las emociones, debido a su naturaleza evaluativa, generan en el individuo una disposición para actuar incidiendo en el entorno situacional (Ariza, 2016b). Pero además de funcionar como un faro que ilumina los senderos, las vivencias emocionales de los Líderes también dejan huellas, mismas que en ocasiones perduran y condicionan su actuar en el futuro (Bericat, 2016).

Hochschild (1979) postuló que las exigencias y las recompensas de los empleos en el sector de servicios producen colaboradores que se cultivan en el "trabajo emocional", es decir, manejan sus propias emociones y sentimientos al mismo tiempo que intentan mejorar los sentimientos positivos de los demás. Las personas que alcanzan importantes cantidades de energía emocional podrán incitar cambios estructurales en sus entornos sociales. Las emociones se convierten en algo significativo que puede ser interpretado, manejado y utilizado a favor por esos actores sociales.

Las emociones constituyen las experiencias que viven los individuos, personificando diariamente actitudes durante las interacciones con otros individuos, constituyendo las piezas de los sucesos de la vida individual y colectiva, jugando ese rol que es primordial para la vida en sociedad (López, 2013).

Asimismo, las emociones funcionan como señales, ofrecen indicaciones para el yo y para los demás (Thoits, 1989) pues son construidas socioculturalmente. El Liderazgo debe propiciar la identificación emocional, obtener confianza y convertirse en tema de conversación de los demás actores. El Líder se moviliza a través de los llamados emocionales propios y del colectivo, pues es un Componente importante de las dinámicas de grupos que involucran a los Líderes y sus seguidores. Los miembros de los grupos sienten amor o temor por sus Líderes, dependiendo de las dinámicas que éste genere y provoque (Stets & Turner, 2006a).

Principalmente, dentro de las organizaciones, los ritos de poder son interacciones constituidas por la división de roles entre quienes dan las órdenes y quienes las reciben, y es determinante que prevalezca un sentimiento en común de emociones compartidas, pero en equilibrios diferentes. A los responsables de la organización, se les identifica con los objetos sagrados y son los primeros en exigir que otras personas acepten también esta dinámica como parte del conservadurismo de las clases dominantes, es su motivación propia como defensores de la ley y el orden. Estas dinámicas inducen en las organizaciones un "clima emocional" e intercambios emocionales de diversos tipos, desde una intimidación hostil hasta un esfuerzo entusiasta. En las organizaciones existen muchas puertas de acceso a la Sociología de las emociones, y se presume que estas resultan debido a los episodios de la interacción social del colectivo, superiores y/o subordinados. Sin duda las emociones emergen como consecuencia de lo que sucede durante estas interacciones (Tourign & Kemper, 1990).

Las organizaciones generan contextos, recursos y recompensas por manifestar emociones apropiadas y funcionar en consecuencia; en particular, la importancia del "trabajo emocional" en la vida moderna orilla incluso a reprimir algunas emociones y expresar otras en correspondencia con el trabajo desempeñado e interacciones socio-organizacionales aceptadas (Hochschild, 1983). Muchas emociones, como el ejemplo de la humillación o el orgullo, condicionan e

inspiran movimientos sociales, el reclutamiento de miembros en una organización, o en un trabajo requerido para lograr los objetivos (Bericat, 2016). Indudablemente, el manejo efectivo de las emociones humanas es un Componente fundamental de las exigencias laborales en las organizaciones, principalmente en las de servicios y sus puestos de trabajo. Estas exigencias suelen ser diferentes a las de la vida privada (Bericat, 2000).

Son las empresas el lugar en donde los individuos logran el reconocimiento y la recompensa, además de ser el entorno donde sostienen relaciones sociales enriquecedoras, explicando con esto el por qué, el espacio familiar y el entorno de casa está dejando de verse como un contexto emocional atractivo (Hochschild, 1997).

También Hochschild (1983) indujo el trabajo sociológico en el saber analítico de las emociones en el lugar de trabajo, postulándolo como el sitio idóneo para sus estudios en su relación con la estructura social. La emoción se modela, en ocasiones en detrimento del individuo debido a estructuras y organizaciones sociales en las que se incrusta y desenvuelve.

Como instrumento de influencia social en el comportamiento de las organizaciones, las emociones son omnipresentes. Hay trabajos que han examinado roles donde el actor está obligado a manifestar ciertas emociones como requisitos de su papel, pues hacerlo genera sentimientos agradables a los demás, presumiendo que esto le favorece obtener beneficios organizacionales. Los colaboradores de las organizaciones son guiados por reglas de sentimientos hacia la empresa, además de que existen procesos de interacciones a través de transacciones emocionales que funcionan como un “bucle”, por medio del cual se exponen las emociones, provocan una retroalimentación y se readaptan a la situación en particular (Rafaeli & Sutton, 2011).

En colectivos establecidos, regularmente prevalece una estructura jerárquica, donde hay miembros que esperan obtener más estatus que otros. El Líder de estos grupos posee talentos

especiales o experiencia en habilidades técnicas importantes para alcanzar las metas del grupo. Al Liderazgo le conlleva un alto estatus, imagen y poder, pero a su vez le impone una fuerte pena si fracasa; además que este rol podría exigir arduas y agotadoras jornadas laborales (Kemper, 2011), donde el correcto manejo de las emociones puede significar la diferencia entre resultados exitosos de los que son fallidos; y que el Líder modelo, como imagen de autoridad, debe sostener su estatus a través de una innegable frialdad, control y equilibrio (Kemper, 2011).

Las organizaciones productivas activan las emociones morales para combinar y coordinar el trabajo. El estatus y el prestigio se pueden entrelazar con las divisiones del trabajo sumando niveles a las expectativas del desempeño de los actores con diferentes grados de poder, y las recompensas que corresponderían serían en virtud de su estatus y desempeño. Las emociones funcionan como recursos que todos los individuos pueden intercambiar y compartir; una vez que este proceso de conexión funciona es posible que impulse los sistemas que generan expectativas, resultados, reciprocidad y justicia (Stets & Turner, 2006b).

Se puede conjeturar que, en toda organización formal, toda actitud y conducta, sin importar la altura jerárquica, debe considerar los lineamientos e intereses de los directivos y superiores de la organización. Para que no interfieran en las normas que gobiernan la organización, les contiene una frontera que delimita los márgenes para que prevalezcan (Kemper, 2011). El Líder que logra sostener una elevada ISEL puede comprender estas reglas, funcionar acorde con ellas y colaborar con su actuar al DO que toda empresa busca afanosamente. Al Líder le compete tener una fuerza emocional que le permita absorber la ansiedad, y a su vez tener la capacidad para llevar a la organización hacia sus objetivos, aun cuando algunos integrantes de los equipos de trabajo se enojen y el Líder sea el blanco de estos enojos.

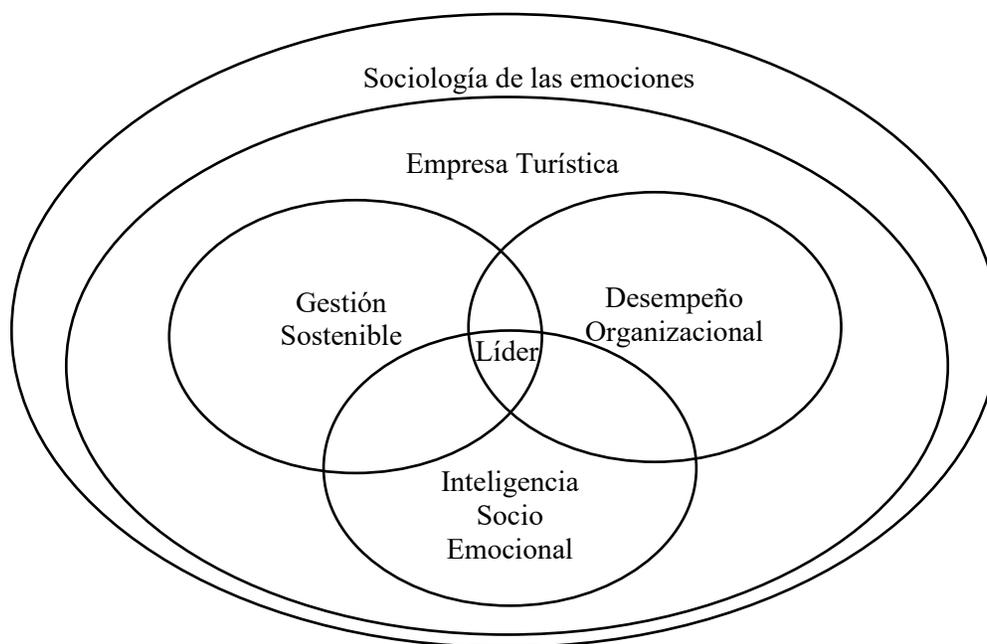
Claro que prevalece la posibilidad de que el Líder carezca de todas las respuestas, pero le toca proporcionar estabilidad y tranquilidad emocional. El mundo se vuelve más cambiante y la

ansiedad puede ser perpetua; el Líder de una organización debe aprender nuevos hábitos y formas que le apoyen (Schein, 2004), manteniendo así un papel claro hacia el desempeño organizacional de apoyo perpetuo. Un mejor desempeño de la ISE de todos los colaboradores conduce a un mejor DO (Hussain & Imran, 2010).

En la Figura 2.1 se ilustran las relaciones entre las dimensiones teóricas de abordaje para el presente trabajo acorde a los planteamientos teóricos y las hipótesis trazadas; donde la Sociología de las Emociones funciona como “cobijo” al abordaje del proyecto y a la Empresa Turística como su contexto. Se presenta al Líder de la Empresa Turística al centro como sujeto protagónico y en su contexto la Inteligencia Socio Emocional (ISE), el Desempeño Organizacional (DO) y la Gestión Sostenible (GS); todas como variables observables para este trabajo.

Figura 2.1

Dimensiones Teóricas de Estudio



Fuente: Elaboración propia

La Empresa Turística

Al referirnos a una organización, dentro de los argumentos de este trabajo, es decir, a una Empresa Turística; conviene calificar que su propia existencia está insertada en la sociedad. Estas sociedades se pueden identificar como colectivos con estructuras jerárquicas; como un sistema social con funciones y objetivos. Las organizaciones se estudian desde un ámbito social, para lograr su estudio desde una fuente ordenada y ejemplificada es importante equilibrar las teorías evocadas. En esta dinámica, se aborda el apartado desde una perspectiva que permita el estudio de la empresa y su GS (González-Damián, 2017). A la gestión comercial, dentro de un factor estratégico de producción de bienes y servicios orientados a generar desarrollo económico y social, se le llama figura empresarial (Rodríguez, 2011). Una empresa requiere mejorar continuamente sus productos y servicios, los procesos de producción y el desarrollo de su personal.

La Empresa Turística es apreciada como diferentes actividades desarrolladas desde el centro de diferentes sociedades y lugares en el día a día, lo que provoca alteraciones significativas en la vida social de la comunidad anfitriona (González-Damian, 2018) y se le considera fuente de riqueza y semilla de progreso para las economías globales. Para su éxito requiere que la perspectiva y pericia de todos los involucrados, construida desde una visión de colectividad, donde la implementación se enfoque en el aporte al progreso y fortalecimiento de la comunidad, evitando tomar rumbos que lleven a conflictos o separaciones (Kieffer & Burgos, 2015).

La Empresa Turística, desde la ciencia de la Administración, es un sistema que interactúa con su contexto y está influida por él. Es impactada irremediablemente por las actitudes y comportamientos de sus integrantes (Koontz, 2000). Es una industria gigantesca de la que se requiere comprender sus funciones y estructuras, por lo que se le puede observar como el estudio

de las personas fuera de casa, unas visitantes y otras receptoras, o como una disciplina científica de dimensiones económicas significativas (Jafari, 2005).

Desde una postura organizacional estructural, la Empresa Turística tiene fines de lucro, como cualquier compañía, busca rentabilidad y mantenerse vigente en el mercado. Es una figura empresarial que tiene propósitos económicos, y al mismo tiempo, busca satisfacer las necesidades de turismo y ocio de las sociedades locales y extranjeras; cuenta con capitales materiales, financieros y humanos, además que depende de las capacidades de servicio de sus miembros para su éxito (Senge, 2010). Evocando las texturas de Peter Drucker (1986), donde postula la importancia de comenzar por el propósito de la organización, el cual debe ubicarse en la sociedad ya que una compañía es un órgano de la misma.

Dentro de este concepto se le puede cobijar como una organización que requiere generar clientes y a su vez competir en el mercado, además de que en su estructura es latente la importancia de una figura que efectúe funciones de gerencia; como el denominado padre de la teoría de la administración, Henri Fayol (1949) lo estructuró; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; es decir, una figura que refleje comportamientos de Liderazgo (Koontz et al., 2012) y que favorezca la ejecución de estos principios administrativos y empresariales.

La Empresa Turística se constituye por vínculos de hechos sociales relacionados entre sí, que a su vez constituyen una red recíproca de emociones como resultado de un fenómeno social. Por sus peculiaridades de hospitalidad y turismo, le conviene considerar la comprensión y desarrollo de la IE de sus empleados (Koc, 2018). Desde un plano global, una GS orientada a la sostenibilidad es una herramienta valiosa porque contribuye significativamente a las políticas y objetivos del Desarrollo Sostenible (Ghoochani et al., 2020), pero requiere ser cuidadosa con las habilidades emocionales, pues se consideran como un campo sobresaliente en las áreas de

gestión empresarial (Khan et al., 2020), acentuando que las habilidades integradas en la ISEL son pericias imperdibles en el Liderazgo de la Empresa Turística (Khan et al., 2020).

El Líder de la Empresa Turística debe contar con la información certera de las áreas en que se quiere mejorar (Drucker, 2000) y a su vez, el mismo Líder, requiere de habilidades que le permitan manejar esta información y su actuar de manera asertiva y efectiva. Dentro del proceso empresarial, el Líder trabaja a lado del colaborador, codo a codo, ayudándolo y alentándolo; además de dirigirlo de forma optimista y decidida (Taylor & Fayol, 1961), solo desde esta plataforma se logra construir los cimientos para una Gestión Sostenible fuerte y efectiva como una necesidad de que la Empresa Turística sea sustentable y competitiva (García et al., 2020).

La Gestión Sostenible de la Empresa Turística

Para las organizaciones, como para la Empresa Turística, la Gestión Sostenible es referida como la posibilidad de mantenerse en el tiempo y desarrollar capacidades y habilidades que le permitan sobrevivir a través de los años y generar rentabilidad y valor (Reina et al., 2018). Esta sostenibilidad depende de su capacidad para adaptarse y crecer, respondiendo a las necesidades de un mercado cambiante y dinámico a través del aprendizaje (Gambetta, 2015).

Para referir los fenómenos tocantes con la responsabilidad corporativa en la sociedad se han utilizado los términos sociedad y empresa. Recientemente se observa un interés progresivo por las responsabilidades sociales corporativas, proponiendo marcos que focalizan una sostenibilidad corporativa (Garriga & Melé, 2004). Para efectos del presente trabajo, la GS se visualizará fundamentalmente desde las concepciones y perspectivas teóricas de la *Responsabilidad Social* empresarial. Desde esta postura se acoge el fundamento que, en materia de GS, el capital social apuntalado debe moverse de manera eficiente y desde elevados índices de cooperación y confianza, pues en la medida que predomine la sinergia entre estos Componentes, mejores serán los resultados en GS (Castillo, 2019).

La GS de una empresa es la que aporta los elementos para una gestión responsable, a través de sus beneficios económicos y ambientales, pero principalmente sociales (Elkington, 1994). La concepción de sostenibilidad desde sus inicios mostró ser una tarea difícil para integrar las necesidades concernientes al futuro de la humanidad y su progreso. Además, incorporar el entorno de los derechos económicos, sociales y ambientales dentro de un contexto contradictorio implica mucho esfuerzo para equilibrar sus demandas (Elkington, 1999).

La figura del Desarrollo Sostenible, en sus principios fue creada para un nivel macro, aunque la tendencia actual demanda su estudio en niveles organizativos, pues estos postulados espejean las demandas de los colaboradores y todos los involucrados en la perspectiva de crecimiento, integración social y cuidado ambiental (Garriga & Melé, 2004). Aunque han sido diversos los eventos y publicaciones que postulan los trabajos realizados sobre el DS, para fines de este trabajo se encuadran solo algunos.

Los objetivos alineados al DS desde la GS, pueden favorecer la eficiencia, ahorro y competitividad, al mismo tiempo que mejoran la *Responsabilidad Social* y ambiental (Francis & Nair, 2020) pero, para que esto se logre, se debe desplegar un enfoque sostenible a partir del marco social en la GS, desarrollar una fuerza laboral comprometida, proporcionar servicios y soluciones de calidad, brindar la oportunidad de conectarse desde las emociones, desarrollar habilidades y liderar iniciativas de sostenibilidad dentro un proceso inclusivo, pero sobre todo reflexivo para la toma de decisiones (Mohr & Purcell, 2020).

La literatura enmarca una preocupación consensuada sobre la sostenibilidad en la primera Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente organizada por la ONU en Estocolmo en 1972 (Springer, 2014) . El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el PNUMA se edifica ese mismo año (Brundtland, 1987). En 1976 se precisan en Francia, las directrices para empresas multinacionales por parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo

Económico (OCDE). Durante los años ochenta, varios eventos manifestaron preocupación por el mundo, como el congreso de Viena de 1985. En 1987 se firma el protocolo de Montreal de la Convención de Viena, y en Ginebra, se congrega la Comisión Mundial para el Medio Ambiente (Garzon & Ibarra, 2014).

En el año 2000, la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas postula el DS y considera el respeto de la naturaleza y la responsabilidad común como valores esenciales para las relaciones internacionales en el siglo XXI. El Libro Verde (2001) de la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE), fortifica el tema de la sostenibilidad con el objetivo de fomentar una moldura para la *Responsabilidad Social* de las empresas.

En el contexto organizacional, el significado de sostenibilidad implica una nueva y revolucionaria manera de hacer negocio; pues si la empresa logra desarrollar una funcional inserción social, favorece su posibilidad financiera y económica, además de optimizar el uso de recursos para disminuir el impacto medioambiental, favoreciendo el resguardo del planeta para generaciones futuras (Elkington, 1997). Para viabilizar la sostenibilidad de una organización se requieren mejores prácticas corporativas, contribuyendo con ellas a la GS mediante la generación de beneficios económicos, sociales y medioambientales (Elkington, 1994). Argumentos que adquieren solidez si se cimientan desde una cohesión socio empresarial consistente.

El camino al DS desde la GS, podría orientarse desde procesos de equilibrio entre lo social, la conservación de los recursos naturales y los beneficios económicos; esto reflejaría rentabilidad, crecimiento y estabilidad, pero depende del Liderazgo ejercido y de estrategias de sostenibilidad para potencializar el capital social, al mismo tiempo que se preservan el económico y el ambiental (Goffi et al., 2018). La GS genera contextos especiales por sus necesidades de servicio de calidad y experiencia al cliente, y entre otras cosas, requiere que sus equipos manifiesten emociones apropiadas, como la *Empatía* para lograr experiencias

memorables. La GS puede contribuir con la sostenibilidad del sector del turismo, favoreciendo la existencia de positivas emociones interpersonales en su Liderazgo, apoyando la creación de relaciones satisfactorias y la cohesión social; pero para ello requiere diseñar modelos de Liderazgo social, ambiental y económicamente sostenibles (del Río-Vázquez et al., 2019).

La GS se ha explicado diferente con el pasar del tiempo; por ejemplo, en los años 70, se enfocaba al cumplimiento de esquemas de regulación. Durante la década de los 80, algunas organizaciones fueron más lejos con el propósito de ser consideradas ejemplo de ciudadanía corporativa. Durante los años 90, se visualiza un discurso proactivo de las empresas referente al entorno, argumentando ser ambientalmente conscientes (Garzon & Ibarra, 2014).

Una GS orientada es una herramienta valiosa porque contribuye significativamente a las políticas y objetivos del DS (Ghoochani et al., 2020). A las habilidades emocionales se les considera un campo sobresaliente en la DS, por lo que la Empresa Turística requiere ser cuidadosa con ellas (Khan et al., 2020).

La búsqueda armónica de la cohesión social, el desarrollo económico y el resguardo ambiental, deben partir desde una conciencia de economía amable. Parece evidente la relevancia por tener presente las intervenciones a niveles de empresa para el análisis de la economía verde y de la sostenibilidad (Comisión Europea, 2003). La sostenibilidad requiere consolidarse desde varias acciones y estrategias corporativas, pues le competen múltiples dimensiones, por lo que el desafío para minimizar riesgos y al mismo tiempo enfocar dinámicas sostenibles es todo un reto; pues exige generar discursos que ofrezcan soluciones de visión sostenible.

Este desafío depende de las decisiones, acciones e iniciativas con enfoque a la sostenibilidad y la mejor forma de ejecutarlas (Hart & Milstein, 2003). A través de este trabajo doctoral, se acometió el encontrar elementos científicos para potencializar el desarrollo humano del Líder empresarial a través de una intervención de *coaching* que impactó de manera positiva y

significativa su ISEL, que, con base en la literatura, puede impactar positivamente la dimensión social empresarial, así como al DO, y con esto lograr la GS y aportar a la cohesión funcional del DS.

Los Líderes de las empresas deben involucrarse activamente en la GS; de lo contrario corren el riesgo de que el valor presente y futuro de la organización se vea cuestionado, y su actuar como miembros responsables de una sociedad sea minado, en tanto que su ventaja competitiva se iría desvaneciendo como sus clientes cuando comiencen a elegir por otros proveedores a quienes perciban más socio-responsables (Elkington, 1994). Una empresa con políticas de administración humana, que busca contribuir al desarrollo, que comprende la mejora cualitativa de la condición humana, es una empresa con una GS encauzada. Al mismo tiempo sus Líderes deben gestionar las relaciones funcionales en la completud del sistema social, que conectan y contribuyen a la razón de sus propias existencias (Garzon & Ibarra, 2014).

El Líder de la Empresa Turística requiere habilidades que fortalezcan la posibilidad de una GS. Es el Líder quien apuntala la sostenibilidad empresarial. Las dimensiones de la *Responsabilidad Social* empresarial enmarcan de buena manera esas importantes áreas que debe conocer, comprender y manejar efectivamente.

Para Carroll (1991) cuatro son las dimensiones que se sostienen y son inseparables para la sostenibilidad empresarial. La primera se refiere a la noción básica del desarrollo económico, que enmarca lo que se espera respecto a la rentabilidad y la utilidad; al mismo tiempo que las organizaciones respeten la ley, pues a través de ella la sociedad determina si se sostienen comportamientos aceptables o no. Lo que sigue es la responsabilidad del negocio de sostenerse dentro de las expectativas éticas, que reflejen buenas prácticas empresariales acorde a las normas sociales; en su forma más básica se refiere a que se haga lo justo y lo correcto. Finalmente se espera que esta empresa mantenga comportamientos de buen ciudadano corporativo ante la

sociedad y se involucre espontáneamente en actividades que reflejen filantropía, auxilie con recursos financieros y humanos a la comunidad mejorando la calidad de vida.

Cuando los Líderes empresariales consideran que la razón existencial del negocio se refiere solamente a la creación de valor económico y se olvidan de la generación de valores sociales y éticos, se sumergen en el peor punto ciego que puedan sufrir. Desafortunadamente, se ha encauzado a generaciones enteras de Líderes empresariales a funcionar así. Conducir a las empresas sobre objetivos sostenibles produce resistencia, acción y reacción. Este tipo de gestión implica colaborar con grupos e individuos apoyándolos a cambiar su mentalidad, lo cual es lo más importante para una transición a la sostenibilidad (Elkington, 1997).

Ventajas de la Gestión Sostenible de la Empresa Turística

La GS de la Empresa Turística de la Riviera Maya responde a un orden global, donde el turismo es el eje rector del destino. El área de estudio elegida para este trabajo es un territorio especializado en servicios turísticos. La GS de este espacio turístico forma parte de una visión integral, que se alcanza cuando todas las partes, como infraestructura y servicios funcionan con tal fin y en conjunto. Esta GS puede verse como un sistema turístico completo construido por factores turísticos, comprendidos como un conjunto de hechos sociales relacionados de manera directa o indirecta, constituyendo una red recíproca de relaciones. El turismo es un fenómeno social (Ibañez & Cabrera, 2011), por lo que debe ser tratado, considerado, analizado y estudiado como tal.

Las necesidades actuales de desarrollo requieren un enfoque de estudio que favorezca la generación de herramientas e indicadores estructurales con continuidad para la GS del turismo, que consideren las características que los hacen idóneos para tal fin y útiles para la toma de decisiones (López-Palomeque et al., 2018), por lo tanto, es elemental el desarrollo de habilidades, actitudes, valores, aptitudes y motivaciones de todos involucrados en la Empresa

Turística para un fin de GS, que los apoye a actuar en consonancia, aporte valiosos elementos para modificar las conciencias y actuaciones de los directivos hacia un modelo sostenible (Vargas, Alfonso, & Cuesta, 2013).

Las empresas en la actualidad están íntimamente ligadas a la sostenibilidad y a sus principales pilares; social, económico y ambiental. Esto decanta en el compromiso para contribuir al desarrollo económico sostenible, y que sea eje en la *Responsabilidad Social Corporativa*, por lo que, añadir valores a la construcción social sostenible es transcendental para las organizaciones. El sector turístico representa una “nueva economía”, en la cual, sus principales objetivos focalizan el mejorar la calidad de vida dentro de un contexto de GS (Malherbe, 2013).

La GS plantea diversos desafíos en cada uno de los niveles involucrados; el social, el económico y el ambiental, pero el principal objetivo es el logro de la conciliación armónica de los tres. A este respecto, se identifica al sector turístico como una de las pocas industrias con agencia de contribución positiva a la sostenibilidad de la vida en el planeta (UNCED, 1992); el reto radica en focalizar esfuerzos y encontrar instrumentos apropiados para reforzar el pilar social del DS, pues este incide de forma directa en la GS de la Empresa Turística, y la degradación de éste podría afectar de manera significativa a los otros dos.

La mejora de las prácticas sostenibles que aportan a la GS, se puede lograr por medio de la participación benéfica de las partes que integran la empresa, pues estimula la confianza en sus propósitos y acciones, mejorando también la reputación empresarial (Elkington, 1999); así se verán consolidadas las ventajas de una GS en la Empresa Turística cuando la sinergia productiva tenga vida propia. Para los turistas del mundo, los elementos considerados para elegir por un destino parten desde un viaje seguro hasta el cuidado del medio ambiente, además del respeto por los derechos humanos. Pero los factores aún más estimados para esta actividad destacan en

condiciones humanas de trabajo en un marco de justicia social en el destino elegido (Pacherres et al., 2020).

El trabajo enfocado a reforzar el pilar social del DS, cuando es estructurado y cuenta con seguimiento, pondera inevitablemente una cimentación sólida que favorezcan la creación de una GS. Diversa teoría, ya citada en este trabajo, postula la relevancia del entorno social cuando se pretende establecer un discurso claro y enfocado para hacer del DS una realidad, debido a que la participación de los individuos provoca que este discurso y sus resultados sean un hecho.

Dentro de un enfoque que pretende ser claro; las ventajas de una GS en la Empresa Turística pueden ponderar en la cohesión del entorno social, los beneficios financieros y la dimensión ambiental; trabajando funcionalmente hacia la sostenibilidad empresarial como una realidad en el sector turístico; esto debe de traducirse en nuevos desarrollos e innovación, comunicándola como una ventaja competitiva y permitiendo apreciar los efectos positivos de estas prácticas (Garzon & Ibarra, 2014).

Para la Organización Mundial del Turismo, el desarrollo turístico sostenible debe discurrir en la optimización de los recursos ambientales, respetando la autenticidad y el patrimonio. Este desarrollo debe favorecer los ingresos económicos para las comunidades receptoras, empleos estables y servicios sociales a largo plazo, para auxiliar la reducción de la pobreza asegurándose que sus actividades representen beneficios correctamente distribuidos (UNWTO, 2020).

Para garantizar el destino a largo plazo de la Empresa Turística, se debe trabajar sobre las prácticas y culturas que aportan a la GS. El usuario de estos servicios valora las prácticas sostenibles para elegir por alguna, de acuerdo con las ventajas y motivaciones que éste percibe de la Empresa Turística que pretende seleccionar. El turismo sostenible debe ser una filosofía

básica del sector para que refleje y perciba todas las ventajas de la GS (Gândara, 2007) y las fuerzas mediadoras emanadas desde el DO.

El Desempeño Organizacional

El DO alberga muchas definiciones, entre ellas prevalece la que le considera como la eficiencia y la efectividad que decanta en la satisfacción del empleado y resultados financieros. Este refiere a factores que circunscriben en la eficiencia en consonancia con las entradas y las salidas de recursos, conjuntamente a la efectividad relacionada con el desarrollo de la empresa. Por último; reseña a los resultados financieros concernientes al retorno de activos acorde a las inversiones realizadas y el crecimiento respecto a la utilidad (Gopalakrishnan, 2000).

También podemos referirnos al DO como ese factor que depende directamente de los objetivos de la compañía reflejados en la utilidad y la rentabilidad; que a su vez se relaciona con el crecimiento vinculado a ventas, segmento de su mercado, desarrollo de nuevos productos, la satisfacción y bienestar de sus clientes internos y externos (Lee & Miller, 1996) y que se ha centralizado en el análisis y medición de los factores que influyen en el DO, por tanto que representa un tópico relevante en esta investigación, pues es un proceso continuo que descansa sobre todos los que le administran (Agha et al., 2012).

Otro acercamiento descriptivo del DO, es el que refiere al segmento de mercado respecto al crecimiento de las ventas, creación de nuevos productos, rentabilidad y retorno de capital (Langerak et al., 2004). Autores como Chul Mo Koo, Chang E. Koh y Kichan Nam (2004) miden el DO considerando patrimonios como crecimiento las ventas y el número de colaboradores, ingresos operativos, margen, regreso del patrimonio y retorno de los activos. Wenpin Tsai (2001) valora la innovación y su gestión de en relación con el DO considerando el índice de nuevos productos y el retorno de inversión en proporción.

El DO se liga a las conductas que reflejan factores externos e internos de la empresa. Se sustenta que la incertidumbre y complejidad del ambiente, infieren en los factores internos de la compañía; por lo que la comunión funcional del entorno siempre es recomendable, pues se mejora el desempeño (Tidd, 2001) y es mejor detectar las estructuras convenientes para los entornos específicos. Li y Atuahene-Gima (2001) aseveran que la innovación y el DO están enlazados con factores contingentes del entorno desde de los componentes internos, además de que se le relaciona con el comportamiento de factores como; tiempo de vida de la empresa, ciclo y tipo de industria.

Cabe resaltar que la medición del DO se mantiene con grandes debates entre los estudiosos del tema, pues su condición multidimensional lo convierte en una variable compleja que a veces tiene a ser difícil de observar (Nudurupati et al., 2011) y es considerado un constructo integral en la gestión empresarial para las herramientas de medición (Kaplan & Norton, 1992), constructo que en este trabajo se observa y estudia desde la ISEL.

Para comprender la preeminencia de la ISEL, es importante entender la relevancia de esos movimientos en función del éxito de las organizaciones y su DO (Diez & Sánchez, 2017) los cuáles favorecen y determinan la GS, desde donde el rol del Líder es fundamental para lograr una cultura sólida y un desempeño claro y sostenido (Schein, 2004). Se destaca la actitud del empleado como determinante en la GS de la empresa, pues en la medida que se mejora la ISEL, se puede mejorar también en DO (Carson et al., 2000).

Después de varios trabajos realizados, Denison y otros, (2014, 2015) examinaron y postularon las correlaciones positivas y significativas entre la cultura general y la satisfacción del colaborador como positivamente incidentes al DO; por eso es que su estudio es abordado desde diversos aspectos debido a las diferentes variables que lo construyen y elementos externos e internos de la organización que lo componen (Real, 2007). El DO es equivalente al

comportamiento y a sus resultados. El comportamiento fluye del actor y se transforma en rendimiento y los resultados son producto del esfuerzo aplicado a las tareas realizadas (Brumback, 1998). De acuerdo con este postulado, los comportamientos del Líder de la Empresa Turística se pueden convertir en sus resultados; donde la literatura sostiene que elevados niveles de ISEL favorecen mejores conductas de gestión en los ejecutivos (Trujillo & Rivas, 2005) y que los logros en el DO se consiguen mediante el desarrollo de las habilidades integradas en la ISEL (Dulewicz & Higgs, 2003) variables que completadas y fortalecidas favorecen a la GS.

El entorno turístico es vigorosamente competitivo, lo que exige que las organizaciones del sector actúen con velocidad para asegurar una posición en el mercado y lograr una ventaja competitiva sostenible (Agha et al., 2012), invariablemente, el Líder influye en la ISE de sus equipos y en sus resultados (Lopez-Zafra et al., 2017), pues todas las formas de gestión del trabajo diario y la forma en la que está constituido el lugar de trabajo en las empresas impactan el DO (Delaney & Huselid, 1996) y en consecuencia, estas variables integradas labran el camino hacia la GS de la Empresa Turística desde el ejercicio del Liderazgo en su interior.

El Liderazgo en la Empresa Turística

Comúnmente se define al Liderazgo como el proceso de influir a otros para que comprendan y generen acuerdos enfocados a lograr los objetivos compartidos (Yukl, 2013). Las organizaciones deben considerar contratar Líderes conscientes de sus emociones y de su importancia para el éxito propio (Vidyarathi et al., 2014), y más centrados en servir a las personas que dirigen (Barbutto et al., 2014). La literatura sostiene, desde la postura de Edú y otros, (2014), que el Líder puede conseguir que los colaboradores generen logros por arriba de lo que su obligación demanda por medio de una correcta motivación y gestión.

Con la intención de clarificar el significado de “Líder ” y contextualizarlo dentro de esta tesis doctoral, se consultó en línea el *Oxford Dictionary* (2018) en español; donde entre pocas

líneas postula que es “la persona que encabeza y dirige un Grupo o movimiento social; persona o cosa que ocupa el primer lugar en una clasificación o competición; el que conduce”.

Aterrizándolo a este discurso, podemos decir que el Líder de la Empresa Turística dirige y conduce, y tal vez de su correcta gestión dependa el resultado productivo de la comunidad. Un Líder ve el cambio como una oportunidad, lo busca y sabe cómo encontrarlo (Drucker, 2000).

Desde Hollander (1976) se manifestaba que los Líder es con habilidades emocionales superiores lograban tratar a sus empleados con respeto y afecto, por lo que se puede aseverar que un alto nivel de ISEL logra predecir la efectividad al ejercer el Liderazgo. Un Líder eficaz comprende sus emociones y las de su equipo, además de que entiende que las emociones son contagiosas y pueden generar círculos perpetuos (Boyatzis et al., 2013) que consiguen ser productivos o improductivos, dependiendo de la efectividad de esta gestión emocional.

Entre las cualidades que se perciben de un Líder , en quien su ISEL podría funcionar como predictor de logro, se encuentra el deseo de responsabilizarse por el bienestar de su comunidad, logrando una aportación satisfactoria y dejándole un legado positivo (Barbutto et al., 2014). La Empresa Turística depende de la solidez de la comunidad que lo aloja y de generar beneficios a la misma. El desempeño del Líder de la Empresa Turística debe ser dinámico, pero este dinamismo debe entablarse según la madurez de la empresa y los empleados. Desde estos comportamientos debe conocer formas para motivar ofreciendo respuestas interesantes e involucrarse en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pero sobre todo con el desarrollo y formación de personas como “nuevos Líderes”, para perpetuar los procesos de adaptación y éxito organizacional (Sousa & Santos, 2019).

La figura del Líder salta a la vista en todos los ámbitos históricos y expresiones de la evolución de la sociedad humana. Una organización sin un Líder puede perder la unidad y la cohesión social, elementos imperdibles, pues son los que generan comportamientos que

provocan el éxito (Chipuca et al., 2019) ya sea en una comunidad de caridad o una organización delictiva de la que se hable. El Líder de la Empresa Turística tiene grandes y diferentes retos que los entornos turísticos desarrollados pocas veces perciben. Carlyle y Francis Galton, durante el siglo XIX en (Ramírez, 2013) estudiaron las peculiaridades de los sujetos ascendidos al poder, postulando los cimientos de las primeras teorías de Liderazgo y otorgando las bases para determinar las capacidades del responsable de tomar las decisiones en la empresa.

En 1910, Thomas Carlyle, en (Jacobs, 1970) utilizó el término "la gran humanidad", donde postuló la relación entre los magnos avances de la humanidad como resultado de logros particulares de los grandes hombres que vivieron en cada uno de los periodos de esos avances. El Líder debe tener la capacidad de improvisar frente a lo inesperado y desarrollar la habilidad personal para manejar lo inherente a los cambios, logrando crear organizaciones incondicionales al progreso (Schoemaker et al., 2018), manteniéndose atento a las observaciones de los demás y aprendiendo en todo momento.

Un Líder en un contexto productivo ideal, construye una visión futura deseable y logra que sus seguidores se identifiquen con ella (Avolio & Gardner, 2005). Esta figura con metas visionarias se muestra optimista y elige tomar riesgos ante el cambio y la innovación (Hamstra et al., 2014) y su elevada ISEL genera una inseparable relación con la rentabilidad de la organización (Stein et al., 2009). En el escenario científico actual, se investiga el papel de las habilidades integradas en la ISEL y las posibilidades de mejorar su desempeño, pues se postulan como predictores del Liderazgo efectivo (Foster & Roche, 2014).

Valsania, Moriano y Molero (2014) manifiestan que existe evidencia que muestra que el Liderazgo puede influir en el éxito de sus colaboradores y en la capacidad para motivarlos al logro de objetivos superiores a los esperados. Conjuntamente, se debe considerar que el Liderazgo no es un contexto individual, por el contrario, el Líder forma parte de un equipo y a su

vez de una organización (Parr et al., 2016), donde el impacto de su desempeño y resultados son amplios; aunque no exista un perfil de Liderazgo definido, ya que éste se conforma por medio de diferentes personalidades.

Es importante mencionar que, en las economías globalizadas de este siglo, el Líder se convierte en un activo valioso e importante para las empresas cuando es capaz de enfrentarse a las tareas y a los desafíos diarios de un entorno comercial de manera eficaz y efectiva (Salomaa & Makela, 2017). Estas economías permanecen expuestas a las competencias voraces del entorno organizacional y forman parte de un mundo en constante movimiento.

Los Líderes emocionalmente competentes logran equipos que mejoran su propio rendimiento, eficiencia y compromiso (Lopez-Zafra et al., 2017), al prevalecer el horizonte de la ISEL y su propio desempeño (Langhorn, 2004). Gran parte de su relevancia es porque la ISEL se considera indispensable para ejercer un Liderazgo efectivo en las organizaciones (Dippenaar & Schaap, 2017). Un Liderazgo sostenible y funcional sabe que las emociones son contagiosas y generan espirales continuas, por eso cuida de los demás con los demás, se expande, depende de los otros y mejora el ambiente que le rodea desde una postura proactiva (Fink, 2019).

Las emociones generadas durante las interacciones sociales, cuando tienen valencia positiva, pueden determinar el alcance de los objetivos. Por otro lado, ocupan un papel importante en los retos de la GS, pues el ejercicio del Liderazgo es crítico para provocar un cambio organizacional y dirigir a los equipos a la transformación social desde sus cimientos (Gómez et al., 2018).

La literatura promueve la imagen del Líder eficaz como el que logra que la toma de decisiones corporativas se integre a los objetivos económicos, sociales y ambientales (Patzner et al., 2018) además de que logra la unificación de una fuerza de trabajo multicultural, misma que podría complicarse con el endurecimiento del entorno, identidades políticas y culturales (Scherer

et al., 2016). Los elementos reconocidos en las emociones pueden provocar influencias positivas sobre el ejercicio del Liderazgo y el desempeño de sus equipos (Rahman et al., 2020) y le apoyan a sostener relaciones poderosas, eficaces, y a saber cómo mantenerlas así.

Un Liderazgo adecuado logra personas comprometidas y motivadas, responsables de su propio desempeño e implicadas en la mejora del equipo; rasgos que marcan diferencias significativas entre los Líderes y sus seguidores (Dinh et al., 2014). Las habilidades mentales diversas y específicas en los que toman las decisiones, con frecuencia juegan un papel significativo al contribuir a la pérdida de energía emocional (Kemper, 1990). En el siglo XXI, prevalece la importancia de que el Liderazgo sea efectivo y guie a la fuerza de trabajo al logro de objetivos empresariales, y que al mismo tiempo consolide a los equipos de trabajo, pues los empleados tienen un papel importante que desempeñar para impulsar el incremento financiero y el empleo (Baum et al., 2016). La ISEL es un camino sólido para estructurar Liderazgos efectivos.

La Inteligencia Socio Emocional

La revisión de la literatura permitió identificar perspectivas teóricas que han sido construidas para estructurar el concepto de Inteligencia Socio Emocional desde diferentes entornos y contextos. En mayor o menor medida, la academia ha ofrecido bases sólidas para explicar estas habilidades humanas tan relevantes para el éxito del individuo en las áreas sociales de la vida. Conviene resaltar que las habilidades emocionales se suponen esenciales para lograr crear climas sociales favorables para el logro de objetivos, lo que ahora varios autores (Bar-On, 2006; Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998a) llaman Inteligencia Socio Emocional (ISE).

Etiquetada por Peter Salovey y John D. Mayer (1990), la Inteligencia Emocional (IE) ha sido estudiada y contrastada en diversas áreas del conocimiento y relacionada desde múltiples aspectos de desempeño y del éxito del individuo. Thorndike (1920), destacado estudioso de la

conducta y el razonamiento humano, postulaba al Coeficiente Intelectual como un concepto es difícilmente concluyente para el éxito de una persona en situaciones críticas. Con sus publicaciones se posicionó como el precursor de la IE como constructo, pues desveló la inteligencia social como la pericia del sujeto para desenvolverse en los entornos implicados a las relaciones humanas. Posiblemente desde estas publicaciones referían la existencia de habilidades poco conocidas y menos comprendidas, pero que si inferían en el éxito en los entornos personales y sociales del individuo.

David Wechsler (1943) nombró factores intelectuales y no intelectuales como elementos emocionales, personales y sociales para medir la inteligencia general como predictores de conductas de éxito. Posteriormente, Daniel Katz (1960) determinó que las condiciones necesarias para modificar una actitud varían según la base motivacional de ésta. Con estos antecedentes la investigación científica comienza a ponderar la relevancia e importancia de las emociones en la vida humana y el éxito personal.

David McClelland (1973) en sus trabajos hizo más evidente que los puntajes de coeficiente intelectual difícilmente eran predictores del éxito académico o profesional. El Dr. Reuven Bar-on (1988) comienza su investigación con una revisión sistemática de las variables de la IE, que él definió más tarde como el conjunto de de habilidades emocionales y sociales que influyen en el éxito de la persona (Bar-On, 2006).

Peter Salovey y John Mayer (1990), presentan un conjunto de habilidades, con ello contribuyen a una evaluación precisa para la expresión de emociones propias y de las de los demás, a este grupo de habilidades lo llamaron Inteligencia Emocional, puntualizando en la regulación efectiva del uso de sentimientos para motivar, planificar y lograr en la vida. En otros estudios, Rafaeli y Sutton (1991) se enfocaron en las expresiones emocionales en la actividad laboral del individuo como herramientas de influencia social.

Con un crecimiento constante en los estudios de las emociones y su relevancia para el logro y el éxito, Anat Rafaeli y Robert Sutton (1991), enfocaron su atención hacia la comprensión de los procesos y resultados de las emociones colectivas, definiendo la vinculación de resultados en las organizaciones a las actitudes de las personas que las integran (Staw & Barsade, 1993).

De nuevo y unos años más tarde, John Mayer y Peter Salovey (1997, p. 22) definen la IE como: “La capacidad de percibir, comprender, evaluar y regular las emociones, promoviendo así el crecimiento emocional e intelectual del individuo”. Por otro lado, Daniel Goleman (1998) manifestó que la IE incluye todo lo que no mide el coeficiente intelectual (CI) y que ésta se relaciona con el éxito integral de la persona, conservando el constante flujo de estudios y resultados sobre este tema.

Los trabajos elaborados con anterioridad exponen diversos esfuerzos por relacionar las habilidades emocionales con los resultados sociales, personales y profesionales. Howard Gardner (1983) publicó hallazgos sobre las inteligencias múltiples bajo el concepto de las inteligencias personales. A través de ellas se refería al conocimiento propio y de los demás, acercándose con esto al concepto de la ISE. Para Gardner la inteligencia interpersonal es la destreza para relacionarse con los demás y de comprender su comportamiento.

El mismo Gardner (1994) utiliza su esquema de inteligencias múltiples, en particular las interpersonales e intrapersonales para concebirlas como una combinación de potencialidades hereditarias y habilidades que se pueden desarrollar a través de vivir experiencias relevantes. Aquí se inicia con el argumento de que una inteligencia es un nuevo arquetipo, es biológica, es psicológica y es social, no corresponde a un dominio único; además se puede mejorar como resultado de las experiencias, la cultura, el entorno y las motivaciones; factores que afectan a la persona de manera implacable (Gardner, 1995).

La forma correcta de percibir las emociones propias logrando dominio sobre ellas, se considera dentro del entorno de la ISE, pues permite al individuo actuar de forma apropiada, cultivando *Relaciones Interpersonales* dentro de un entorno de respeto y cortesía; estas relaciones permiten generar equilibrios funcionales entre los ambientes profesionales, familiares y de la vida en general (Mehrabian, 2000). El alcance de vidas exitosas en los individuos incluye categorías emanadas de las habilidades integradas en la ISE, consideradas tan importantes como las metacognitivas (OCDE, 2002). La ISE también considera el contexto del desempeño emocional en el hogar y en el lugar de trabajo, y el cómo sus efectos pueden irrumpir en los grupos y las sociedades (Barsade, 2002)

En otros estudios, Jennifer George y Arthur Brief (1992) mostraron que una influencia emocional positiva, “contagia” a los equipos, favoreciendo una mejor cooperación y aumentando el rendimiento, beneficiando la disminución de conflictos (Barsade, 2002). En este momento el avance científico se encuentra con los llamados modelos mixtos (Bar-On, 2006). Más tarde John D. Mayer, Richard D. Roberts y Sigal G. Barsade (2008) argumentan cuatro Componentes en un modelo de ISE, éstos los define como; percibir con exactitud la emoción, usarla para facilitar el pensamiento, comprenderla y manejarla.

En los modelos mixtos de ISE se conjuntan diferentes habilidades y rasgos que han sido resultado de investigaciones aisladas (Fragoso-Luzuriaga, 2015). La ISE se relaciona con la propensión a comportarse de cierta manera en situaciones emocionales (Mikolajczak & Peña-Sarrionandia, 2015), esto sugiere que los modelos mixtos de la ISE son los mejores predictores del rendimiento laboral y satisfacción en la vida (Joseph et al., 2014) pues fueron producto de diversos confortamientos de validez y fiabilidad (Keefer, 2015).

Para Reuven Bar-On (2006), la ISE representa la suma de habilidades individuales para la comprensión de los propios sentimientos y poder compartirlos asertivamente, esto con la

intención de lograr establecer *Relaciones Interpersonales* funcionales. El concepto de ISE ha sido considerado relevante desde hace muchas investigaciones; por ejemplo, Cattell, Horn, Sweney y Radcliffe (1967) construyeron una prueba autoevaluada para medir la conciencia de los propios sentimientos, pues lo consideraban relevante para el estudio científico. Este es solo un ejemplo de los muchos trabajos realizados a lo largo de más de 50 años.

El conjunto de habilidades que podrían condicionar el desarrollo del coeficiente intelectual, capacidad de aprender, adaptarse y desarrollarse del individuo, están integradas en la ISE. De hecho, un estudio realizado en Latinoamérica destaca que emociones positivas y *Relaciones Interpersonales* satisfactorias sostienen una estrecha relación cuando la claridad emocional del individuo prevalece (Ruvalcaba-Romero, Gallegos-Guajardo, et al., 2017), desafortunadamente se carece de investigación científica en México y en la península de Yucatán o la Riviera Maya al respecto; es realmente poco lo aportado a la frontera del conocimiento en el contexto mexicano.

La *Expresión Emocional* predomina dentro de acuerdos sociales preestablecidos que determinan el comportamiento en entornos y momentos específicos (Rodríguez & Rodríguez, 2017), por lo que es trascendente que el Líder reciba intervenciones formativas certeras que le apoyen a desarrollar positivamente su ISEL (Dippenaar & Schaap, 2017). Se requiere de manejar estos conceptos efectivamente para desarrollarse en un plano laboral exitoso, de hecho, diversos autores han sugerido que la ISE mantiene estrechas relaciones con varias particularidades del Líder, como la autoeficacia y autodirección, además del correcto desempeño laboral y de lograr un exitoso trabajo con el equipo (Mullen et al., 2018).

La ISE grupal se considera la principal fuente de variables relacionadas con los comportamientos individuales y grupales (Aritzeta et al., 2016), pues un alto nivel de ISE en los

empleados fortalece la funcional relación entre el Liderazgo y el compromiso organizacional (Jain & Duggal, 2018).

Prevalece una afirmación robusta que sostiene el hecho de que, el éxito del individuo en posiciones de Liderazgo, aproximadamente el noventa por ciento de las ocasiones, es atribuible a un alto nivel de ISE (Fatt & Howe, 2003), además de que una notable ISE también genera un efecto positivo hacia el compromiso con la organización (Jain & Duggal, 2016). Si se logra mejorar los niveles de ISE en el Líder, destacando el correcto manejo de las emociones, se logrará incidir positivamente en su eficiencia y desempeño (Özdemir & Ozkul, 2016).

De acuerdo con Lopez-Zafra y otros (2017), que el Líder predice un mejor desempeño con una ISE más alta y logra mejorar el desempeño de los subordinados, ya que la ISEL contribuye a la interacción social efectiva, concretamente a la capacidad de monitorear y manejar las emociones, factores correlacionados con características del Líder inspiracionales y motivacionales (Ayiro, 2014), pues es de relevancia importante la ISEL de cara a los éxitos de las organizaciones (Diez & Sánchez, 2017).

Priyanka Jain y Taranjeet Duggal (2016), descubrieron que la ISE influye positivamente en el compromiso hacia la organización, la gestión de las relaciones y la conciencia social; por lo que sugieren que la capacidad del Líder depende de ello. En un estudio realizado por Seymour y otros (2017), obtuvieron resultados estadísticos que indican la afectación significativa en la ISEL después de una intervención de *coaching* a 30 Líderes. El *coaching* afectó significativamente a la emoción y las habilidades integradas en la ISEL usando como herramienta la escala de Reuven Bar-On denominada EQ-i. La relevancia de este modelo se consolida al considerar la necesidad de un Liderazgo efectivo en las organizaciones, además que cuenta con el respaldo de muchos estudios (Kotzé & Venter, 2011).

Dentro de los entornos de gestión empresarial, la ISE ha logrado captar el interés debido a las diferentes complejidades de comportamientos y emociones que atraviesa un ejecutivo durante su gestión. Estas habilidades emocionales condicionan el éxito y logro de los objetivos del ejecutivo en posiciones de Liderazgo, aun cuando su coeficiente intelectual esté por encima de la media poblacional o la experiencia en el trabajo que desempeña sea superior al resto de los colaboradores.

Es común encontrar que un individuo académicamente inteligente no necesariamente lo es emocionalmente. Recientes estudios dentro del ámbito empresarial exponen que los ejecutivos que requieren apremiantemente habilidades desarrolladas de ISE son precisamente los directivos empresariales (Palmer et al., 2001). Desde estos postulados se estructuran andamiajes de interés para el estudio de la ISEL y sus influencias en la Empresa Turística y el DO. Para centralizarlo es importante detallar un modelo de Inteligencia Emocional sólido y robusto que permita la comprensión y análisis desde todas sus variables desde lo general hasta lo particular y se adecúe al contexto de este estudio desde las variables postuladas.

Modelos de Inteligencia Emocional

Los autores presentan distintos enfoques y diversas contribuciones teóricas respecto a la ISE. Para fines de esta contribución solo se consideraron los modelos que coinciden con el criterio del autor de esta investigación con base en las principales menciones y estudios realizados. Los autores propuestos destacan entre los modelos denominados de habilidades; pues facilitan la comprensión de las emociones, y están focalizados en las habilidades mentales del individuo. Por otro lado, los llamados modelos mixtos que teorizan el uso de las habilidades intelectuales con los rasgos de la personalidad del individuo. Si bien existen modelos que complementan a los dos mencionados, solo fueron considerados para este entorno de

investigación los que exhiben evidencia empírica emanada de métodos formales y robustos; pues desafortunadamente hay algunos elaborados con poco rigor científico (Trujillo & Rivas, 2005).

Debido a que, a cada herramienta para medir y evaluar la ISE le inciden ventajas y desventajas, el discurso científico genera polémica sobre el mejor modelo; lo que desvela que en realidad funcionan como complementarias más que como contrarias. Cada instrumento es el ideal cuando los objetivos están determinados y son apropiados dependiendo el área específica a evaluar (Robles et al., 2011). A continuación, se describen los principales modelos, los más conocidos, y la descripción breve de cada uno de ellos, esto favorece al lector encontrar los argumentos que sostienen la elección del modelo para esta investigación.

Un modelo de habilidad de IE fue el construido por John Mayer y Peter Salovey (1995), este fue el Trait Meta-Mood Scale (TMMS); donde consideran a la IE como un Grupo de habilidades emocionales y adaptativas. Este relaciona criterios que van desde la evaluación y expresión de emociones, la regulación de emociones, hasta la utilización de las emociones de forma adaptativa.

Es una herramienta de auto informe, funciona a través de 48 ítems y presenta correctos índices de consistencia y validez (Trujillo & Rivas, 2005). Estos mismos autores, en (1997) presentan una nueva versión del instrumento donde integran los más básicos procesos psicológicos. Sin embargo, la mayoría de sus abordajes son estudios correlacionales y requieren de más exploraciones entre las asociaciones y los procesos psicológicos involucrados (Fernández-Berrocal & Extremera, 2008).

Posteriormente, David Caruso contribuyó con ellos para la construcción del conocido MSCEIT (Mayer et al., 2000), diseñado con la intención de describir las habilidades cognitivas que consienten que la información de los procesos emocionales provocan circunstancias de adaptación al interior de los contextos interpersonales e intrapersonales. Este modelo MSCEIT,

percibe a la ISE desde la premisa de que los individuos cuentan con capacidades adaptativas para ejercer razonamientos acerca de las emociones. Estas habilidades consienten la utilización de los conocimientos para dirigir el pensamiento focalizado en el mundo emocional del individuo y el estudio de las habilidades requeridas para sus procesos (Fernandez-Berrocal & Extremera, 2005). Conviene destacar que este instrumento se construyó para contextos educativos y estudiantes de nivel superior, por lo que se concluye poco acertada su utilización para esta investigación.

El modelo construido por Robert Cooper y Ayman Sawaf, al que llamaron EQ-map (1997), se considera un instrumento de 360⁰. Se le conoce como el modelo de “Los Cuatro Pilares”: Alfabetización Emocional, Agilidad Emocional, Profundidad Emocional y Alquimia Emocional (García-Fernández & Giménez-Mas, 2010). Está constituido con 21 escalas y es utilizado para los mandos medios dentro de los entornos administrativos en Estados Unidos y Canadá. Sus autores lo postulan como la herramienta que concibe una exploración de la ISE desde las debilidades y capacidades del individuo, con lo cual se identifican esquemas interpersonales del sujeto; pero se estima que esta herramienta sostiene poca fiabilidad (Trujillo & Rivas, 2005), por lo que se estima evitar su utilización en este trabajo.

Natalio Extremera y Pablo Fernández Berrocal (2001), presentaron un modelo basado en el *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS) de Salovey y Mayer. De manera empírica se ha utilizado con estudiantes de nivel superior y con otras poblaciones (Fernández-Berrocal & Extremera, 2006), por lo cual, bajo el mismo criterio de interés para la realización de este proyecto, se omite su aplicación en esta investigación.

Daniel Goleman, (1998b), define la ISE como esa capacidad de motivarnos a nosotros mismos sosteniendo un buen desempeño a pesar de las frustraciones. Incluye el controlar los impulsos al regular nuestros propios estados de ánimo, al mismo tiempo que se logra evitar que la angustia intercepte las propias facultades racionales. Goleman establece la existencia de un

Cociente Emocional que se complementa e interrelaciona con el Cociente Intelectual (García-Fernández & Giménez-Mas, 2010).

Goleman propone en su libro "*Working with emotional intelligence*" un modelo construido con la intención de predecir el rendimiento del individuo en contextos laborales empresariales. Este discurre a lo largo de cuatro dimensiones; manejo de las relaciones, autoconciencia, automanejo y conciencia social. El modelo pretende determinar atributos de personalidad por medio de competencias genéricas para profesionales de áreas administrativas (Extremera et al., 2004).

Esta herramienta refleja poca fiabilidad, distingue escasamente los rasgos de personalidad y carece de confiabilidad (Davies et al., 1998). Con base en los criterios para esta investigación, a esta herramienta le falta solidez conforme con los juicios necesarios para ser utilizada bajo estas circunstancias y en este contexto.

Un Grupo de investigación de la Universidad de Cádiz, España (Mestre, 2003) construye, con base en la propuesta de modelos mixtos de Daniel Goleman (1995), el "Cuestionario de Inteligencia Emocional" (CIE). Este instrumento cuenta con 56 ítems que decantan en cuatro dimensiones: autoconocimiento / bienestar, autorregulación, autoeficacia y *Empatía*. Su consistencia interna y fiabilidad son aceptables y la validez predictiva del instrumento ha sido demostrada. Sin embargo, para los criterios del presente trabajo, le falta manifestar una estandarización para poblaciones en América, y es escasamente utilizada. Las medidas de ISE deben ser adecuadas y correctas para su utilización en función específica del propósito de la investigación a realizar (Extremera et al., 2004).

Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden y Dornheim (1998), construyeron un instrumento que evaluar la ISE con base en los constructos de Salovey y Mayer (Salovey & Mayer, 1990). Con 62 "ítems" reflejan una predisposición adaptativa hacia la ISE dentro del

marco del modelo. Cada uno de los primeros cuatro autores evaluó de forma independiente cada constructo, quitando o añadiendo “ítems” para lograr el ajuste. Esta construcción se logró con la participación de 346 personas, así se lograron los 62 ítems finales que lo constituyen. Al ser un instrumento específicamente desarrollado para estudiantes universitarios, queda fuera del contexto de esta investigación doctoral.

Michael Bernet (1996) elaboró una escala para determinar que tanto, un individuo es capaz de atender de forma apropiada y rápida sus propios sentimientos. Con 93 ítems, evalúa las distinciones del individuo en las siguientes dimensiones; percepción del afecto basada en el cuerpo relacionada con la salud mental y conciencia de cambios corporales, habilidades sociales, satisfacción y creatividad (Schutte et al., 1998). Esta herramienta se detecta escasamente en los trabajos científicos, su utilización es poca y los criterios de este trabajo de investigación ponderan excluir su utilización.

Reuven Bar-On, psicólogo israelí, es uno de los pioneros en las investigaciones de la IE, presenta una tesis doctoral llamada “*The developmnet of a concept of psychological well-being*” (1988), con la que se instituyeron las bases para su inventario EQ-I (*Emotional Quotient Inventory*). Bar-On explica la ISE como un conjunto de habilidades y capacidades no cognitivas que influyen en el éxito en la vida y en la manera de confrontar los aspectos diarios del ambiente. Este modelo sugiere la expresión “Inteligencia Socio Emocional” (ISE), por considerar las habilidades sociales necesarias para desempeñarse en la vida (Bar-On, 1997).

El doctor Bar-On comienza con su investigación de la ISE en la década de los ochentas y continúa hasta la fecha. Él define a la ISE como habilidades sociales y emocionales que influyen en el éxito del individuo; de hecho, se argumenta que la ISE mejora la calidad y la efectividad de la enseñanza y el éxito académico (Öznacar et al., 2017). En la Tabla 2.2 se presentan los Componentes y constructos que integran el modelo de Reuven Bar-On (1997).

Tabla 2.2*Modelo de Inteligencia Emocional de Reuven Bar-On.*

Componentes y Constructos

Intrapersonal
<i>Autoconcepto</i>
<i>Autorrealización</i>
<i>Autoconciencia Emocional</i>
<i>Expresión Emocional</i>
<i>Asertividad</i>
<i>Independencia</i>
Interpersonal
<i>Relaciones Interpersonales</i>
<i>Empatía</i>
<i>Responsabilidad Social</i>
Adaptabilidad
<i>Resolución de Problemas</i>
<i>Evaluación de la Realidad</i>
<i>Flexibilidad</i>
Manejo del Estrés
<i>Control de Impulsos</i>
<i>Tolerancia al Estrés</i>
Estado de Ánimo en General
<i>Optimismo</i>

Fuente: (Bar-On, 1988, 2006; Bar-On et al., 2013; Bar-On & Parker, 2000).

Los cinco Componentes y los quince constructos de este modelo se exteriorizan desde las teorías desarrolladas por Reuven Bar-On (Bar-On, 1988, 2006; Bar-On et al., 2013; Bar-On & Parker, 2000). Estos constructos convergen en cinco Componentes principales que la integran y decantan en un modelo general (ISEL).

Componente Intrapersonal; referente a la habilidad para estar consciente de sí mismo, comprendiendo las propias fortalezas y debilidades para poder expresar el pensamiento y los sentimientos desde plataformas constructivas. Le integra el *Autoconcepto* como la capacidad de respetarse así mismo desde la asociación con sentimientos de fortaleza y confianza propia. La *Autorrealización* es la disposición de mejorar continuamente persiguiendo objetivos significativos para una vida plena. La *Autoconciencia Emocional* favorece el reconocer y comprender las propias emociones, así como los motivos que las activan y los impactos que estas provocan en la vida propia. La *Expresión Emocional* radica en la manifestación abierta de los sentimientos de forma verbal y no verbal. La *Asertividad* implica el compartir los sentimientos y pensamientos claramente, desde la postura firme para defenderlos de manera socialmente admisible. La *Independencia* es ser libre de la dependencia emocional de los demás para tomar decisiones de manera autónoma.

Componente Interpersonal; destaca habilidades como la *Empatía*, que es la capacidad de inferir y percibir las emociones de los demás. Esta se instituye en el reconocimiento del otro en equivalencia a uno mismo. La *Responsabilidad Social*, como esa habilidad para ser cooperativo y contribuir con los miembros de la sociedad, al aceptar las responsabilidades sociales. Las *Relaciones Interpersonales* refieren el establecer relaciones mutuamente satisfactorias y relacionarse bien con los demás. En general este Componente refiere el estar al tanto de las emociones, sentimientos y necesidades de otras personas para lograr relaciones colaborativas funcionales.

Componente de Adaptabilidad; contiene la *Resolución de Problemas* como la aptitud para encontrar soluciones en contextos que implican emociones, incluyendo la comprensión de cómo las emociones afectan la toma de decisiones. La *Evaluación de la Realidad* involucra el reconocer cuándo las emociones pueden menguar la objetividad, y así lograr ver las cosas como realmente son y no como se quiere que sean. La *Flexibilidad* versa sobre la capacidad de adaptación de las emociones y comportamientos ante circunstancias o ideas nuevas o diferentes, para lograr ajustarse de manera eficiente a situaciones imprevistas.

El Componente de Manejo de Estrés; integra el *Control de Impulsos* enunciado como la aptitud de resistir o retardar el deseo de actuar o reaccionar de forma apresurada. La *Tolerancia al Estrés* implica el ser capaz de enfrentarse y manejar las situaciones difíciles desde la creencia de que es posible conducirse de manera positiva.

El Componente de Estado de Ánimo en General integra el *Optimismo* como la habilidad de conservar una actitud positiva ante situaciones adversas, además de poder disfrutar de la presencia de los demás, desde una visión optimista y alegre de la vida. Todos los Componentes anteriores convergen en uno solo, denominado Cociente Emocional (*EQ- "Emotional Quotient"*) (Bar-On, 2006).

La ISE es ahora un tema relevante para la investigación, así como los semblantes emocionales y sociales dentro de este concepto (Bar-On et al., 2003). La herramienta de Bar-On EQ-i, que probablemente sea la mejor para evaluar la ISE (Bisquerra et al., 2006), es la elegida en esta investigación, pues es más acertada al considerar habilidades intra e interpersonales del individuo (Bar-On, 2006).

Este tipo de modelo de evaluación, llamado mixto, considera destrezas y rasgos, que se han logrado conjuntar gracias a diversas indagaciones aisladas (Fragoso-Luzuriaga, 2015), esto sugiere que el modelo mixto de la ISE podría ser la mejor herramienta para la predicción del

rendimiento laboral (Joseph et al., 2014). Además que su utilización para evaluar el Liderazgo se sustenta desde varias investigaciones (Bar-On & Parker, 2000; Boyatzis et al., 2000; Hughes et al., 2011; Lee Grubb & McDaniel, 2007).

Cuando el individuo carece de la capacidad para identificar sus verdaderos sentimientos se encuentra expuesto ante éstos, por el contrario, cuando consigue asemejarlos y comprenderlos logra controlarlos (Jacka, 2018). A la ISE se le implica un efecto drástico en el éxito y rendimiento de la organización; y en los empleados tiene una gran importancia para codificar actitudes y comportamientos (Ahmad-Mughal et al., 2017).

Para Goleman (1998a), la ISE se refiere a todo eso que queda afuera de la medición del coeficiente intelectual y que tiene estrecha correspondencia con el éxito. Con todo esto, se clarifica la relevancia constructiva de la ISE en el individuo y su preeminencia como predictor de éxito en la vida (Ghoudani et al., 2017), en consecución, al éxito y efectividad en el ejercicio del Liderazgo.

Liderazgo e Inteligencia Emocional

El Liderazgo está vigorosamente afectado por las habilidades contenidas en la ISE, pues son ellos quienes desempeñan el rol de arquitectos de la cultura organizacional y el clima que se respira al interior de ella. Si el Líder es percibido como injusto por su equipo genera emociones negativas y resultados adversos, además de que instituye una dinámica negativa, la cual la alta dirección de la empresa detecta, esto provoca que se pierda la confianza en él (Ashkanasy & Humphrey, 2014).

El Líder ejerce influencias importantes sobre los estados de ánimo y los sentimientos de sus seguidores y compañeros de equipo, principalmente por el efecto del contagio emocional (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Conviene resaltar que este contagio germina, aunque el Líder, sus seguidores y la empresa en general desconozcan su existencia, importancia o impacto.

El Líder debe considerar en su totalidad el ambiente de acción y lograr definir cuáles son las mejores conductas para aumentar la probabilidad de éxito (Cosans & Reina, 2017), debiendo comprender que su personalidad “jala” a la organización y a su conjunto para bien o para mal (Bauman, 2018).

Maquiavelo postula en (Cosans & Reina, 2017) que, el Líder que es efectivo en sus resultados, funda sus análisis en las circunstancias que atraviesa y las necesidades particulares de la misma, pues éstas cambian constantemente. Estos argumentos son vigentes y aplicables para el Líder de la Empresa Turística.

El conocimiento juega también un papel crítico para persuadir a las personas e inspirar a los demás (Bauman, 2018) cuando su ética lo encausa al conocimiento del bien y del mal; de lo contrario podría dañar y desviar a sus seguidores (Irwin, 1995). Desde estos argumentos conviene destacar la importancia de que los mensajes que transmite el Líder sean calculados y deliberados, pues pueden provocar reacciones en perjuicio general de la organización y de los que la conforman (Mfikwe & Pelsler, 2017).

Cuando el Líder cuenta con un nivel elevado de autoconciencia, consigue de la misma forma el entendimiento de sus creencias y valores, incluyendo sus verdaderos pensamientos y sentimientos en su naturaleza. Este Líder debe enmarcar honestidad y responsabilidad, pues se desenvuelve desde una transparencia natural. Logra alejarse con facilidad de la vanidad y del interés por conseguir recompensas puramente personales. Aunque este Líder se desempeñe con valores y convicciones aprendidas de alguien más, los adapta y personaliza sin perseguir popularidad (Herrero et al., 2019).

En las organizaciones, privadas o públicas, con fines de lucro o no, la caracterización del Líder es la misma, esto debido a las relaciones sociales producidas al interior de las empresas (Cruz, 2016). El Líder debe discernir las emociones de los empleados, motivar y empatizar para

reducir la posibilidad de conflictos entre ellos, esto puede lograrse cuando se cuenta con una alta ISEL (Özdemir & Ozkul, 2016). El Líder representa a la empresa ante los demás, estableciendo la tónica de motivación de los empleados (Mfikwe & Pelser, 2017).

El mundo actual de los negocios requiere que el ejercicio del Liderazgo se establezca desde la capacidad de provocar una ventaja competitiva que direcciona al éxito y marque una diferencia; donde las habilidades integradas en la ISEL son cruciales. Este Líder sabe dirigir las emociones propias y las de los demás, aumenta la eficacia en el ejercicio del Liderazgo en donde la experiencia y el poder pocas veces son suficientes (Özdemir & Ozkul, 2016). A pesar de la gran necesidad de comprender mejor la ISEL y de su importancia en el éxito del individuo en diversos contextos de la vida humana, la investigación realizada sigue siendo escasa y ambigua (Darvishmotevali et al., 2018).

La investigación ha expuesto que la ISEL figura con una fuerte relevancia en el desempeño del Líder , además de que representa una ventaja para lograr relaciones eficaces (Diez & Sánchez, 2017), mismas que se transforman en lazos productivos que favorecen el progreso de los equipos. Es relevante indicar que en este trabajo se generan reflexiones en contextos que carecen de trabajos profundos.

La investigación conocida sobre la ISEL y sus efectos en el Líder se ha enfocado principalmente hacia aspectos separados del sector turístico. Sin embargo, las corrientes teóricas sugieren que el crecimiento del turismo mundial se logra por medio de la autogestión y la capacidad propia de la empresa para liderar sus procesos funcionalmente (Chávez et al., 2010); por esto se debe investigar a profundidad a la Empresa Turística de la Riviera Maya, pues así es como los actores del sector contarán con información que les aporte conocimientos replicables y utilizables con el fin de sumar a su productividad y éxito rumbo a la GS, además de lograr generar estrategias de mejora y empoderamiento para el sector.

Para un Líder , la ISEL representa más que solo un conjunto de habilidades, es un aspecto vital para generar relaciones efectivas durante su gestión y a su vez alcanzar el éxito en su labor (Panait, 2018). El Liderazgo emocionalmente perceptivo provoca un mejor rendimiento en sus subordinados (Vidyarthi et al., 2014), sea de manera consciente o inconsciente impactan los comportamientos positivos en el equipo.

Destacando que las habilidades integradas en la ISEL se postulan como las más relevantes para definir el Liderazgo exitoso (Preston et al., 2015). Las organizaciones deben considerar contratar Líderes conscientes de sus emociones y de su importancia para el éxito (Vidyarthi et al., 2014) y también más centrados en servir a las personas que dirigen (Barbutto et al., 2014).

El Líder puede conseguir que los colaboradores logren metas por encima de lo que su obligación demanda por medio de una correcta motivación (Edú et al., 2014). La efectiva regulación de la ISEL es la iniciativa más valorada en la vida laboral, esto incluye la percepción y comprensión de las emociones propias y de los demás. El autoconocimiento permite manejar y gestionar nuestro actuar desde una función emocional saludable y positiva. Estas habilidades emocionales bien utilizadas, provocan un incremento importante en el Componente Intrapersonal, favoreciendo la capacidad para reconocer conscientemente las emociones de su equipo identificando lo que sienten, etiquetándolas acertadamente. De igual manera se fortalece el Componente Interpersonal del individuo, pues facilita la identificación de las emociones que le afectan o animan, las reacciones y consecuencias provocadas (Báez et al., 2019).

Las organizaciones modernas requieren empleados con la capacidad de intervenir emocionalmente en sus lugares de trabajo (Vallejo et al., 2017). Si la sostenibilidad está en su filosofía, conviene considerar la correcta gestión del Liderazgo reduciendo costos y mejorando los beneficios en toda la cadena de valor (Ibarra, 2014), porque los comportamientos negativos

del Líder tienen más consecuencias que los positivos y pueden ser más difíciles de cambiar (Larsson et al., 2017).

Hasta este momento se ha destacado la relevancia del Líder y de su desempeño para el logro de los objetivos empresariales a través de su gestión; pero se considera importante hacer una acotación para mencionar que también existen trabajos de autores como Newark (2018), que no comparten el pensamiento de que el Líder sea crucial para el destino triunfante de las organizaciones que dirigen.

La Empresa Turística requiere de esa ventaja competitiva que otorga un Liderazgo funcional y exitoso, pero igualmente a la experiencia profesional, el Líder requiere comprender y manejar las emociones, pues éstas juegan un rol que mejora su efectividad y posibilidades para alcanzar las metas (Özdemir & Ozkul, 2016). La evidencia sostiene que los Líderes son responsables de desarrollar las metas para los miembros del equipo, y el logro de las mismas se acompaña de una personalidad proactiva que motiva al colectivo para lograr los objetivos marcados (Lam et al., 2018).

La noción de un Líder emocionalmente inteligente, capta la atención de la academia, pues su estudio es tema importante, ya que el cuerpo científico ha encontrado como relevantes las habilidades emocionales en el ambiente de trabajo (Mfikwe & Pelsler, 2017). El Líder exitoso está obligado a comprender las emociones de su equipo, motivar y desarrollar la *Empatía* y mantener un ambiente libre de conflictos; todo esto puede garantizarse mediante la correcta gestión de la ISEL (Özdemir & Ozkul, 2016).

Equivalentemente, conviene mencionar que existe la necesidad de una evaluación radical de la formación impartida a los Líderes desde una forma responsable y consiente de su gestión y labor (Hibbert et al., 2017). El interés en el tema es tal que la investigación científica delibera sobre la ISEL de la mano al Liderazgo, y sus roles para lograr la excelencia de la organización

(Maqbool et al., 2017). Las empresas deben fomentar en sus Líderes y colaboradores a la comprensión y entendimiento de la ISEL (Jain & Duggal, 2016).

El concepto de Liderazgo se ha integrado al escenario de las organizaciones respondiendo a la necesidad de formar personas hábiles para dirigir en un contexto de actualización y razonabilidad (Danet et al., 2016), con la intención de legitimarlo a través de la capacidad de cooperar con una finalidad colectiva y de producir relaciones sociales positivas (Cruz, 2016). Como fenómeno social, el Liderazgo destaca en las expresiones de las actividades del individuo; en la empresa se sitúa en los contextos operacionales de la administración empresarial (Ramírez, 2013).

En todos los ámbitos históricos de las sociedades, la existencia de un Líder se ha manifestado. Cabe acentuar que los modelos de Liderazgo extranjeros, para Latinoamérica carecen de correspondencia a las características y cultura propia del latino (Velazquez & Salgado, 2015), de ahí que el abordaje en este trabajo no sea hacia un estilo o modelo específico, sino más bien partiendo de que EL Liderazgo en la Empresa Turística requiere optimizar la ISEL para la eficiente toma de decisiones (Düzeylerİnİ et al., 2014). El Liderazgo se considera esencial para la gestión de recursos humanos, reclutar, retener, desarrollar e implementar estrategias de mejora para el sector turístico (Belias et al., 2017). Los resultados de diversas investigaciones que han utilizado medidas de autoinforme han aportado evidencia a su favor como medidas válidas de la ISEL (Villanueva, 2008).

El nivel elevado de la ISEL, apoya al Líder a pensar positivamente y lo ayuda a sentirse cómodo en sus relaciones laborales (Băeșu & Bejinaru, 2015), pues para llegar a generar altos niveles de mejora y crecimiento organizacional se requiere cultivar la ISEL, y solo así lograrán atravesar la inminente resistencia al cambio (Gelaidan et al., 2016). De hecho, el Liderazgo es un rol tan relevante e importante que determina el éxito o el fracaso de una organización (Semuel et

al., 2017), donde la efectividad de un Líder se mide por sus talentos para influir positivamente en sus subordinados e impactar a la organización en tanto a sus logros y éxitos (Madanchian et al., 2017).

Cualidades como la ISEL se requieren para salir victoriosos de la lucha que implica el cambio constante, a través de esto determinarán que tan exitosos son (Băeșu & Bejinaru, 2015). El Líder que es inteligente con sus sentimientos y emociones conducen las emociones de los demás en una dirección correcta (Mathew & Gupta, 2015); si están motivados a través de la ISEL son proclives a provocar el compromiso laboral de los trabajadores y las buenas relaciones entre ellos (Ochalski, 2016).

El entorno teórico-conceptual citado destaca los puntos de intersección e influencia de las variables de interés. El ejercicio del Liderazgo depende de la ISEL para sustentarse como efectivo y fructífero en la Empresa Turística. El DO depende de la efectiva implementación y funcionalidad de los procesos establecidos en la Empresa Turística; estos procesos dependen del Líder que guía funcionalmente desde su ISEL a los equipos de trabajo. La GS se logra como resultado de procesos efectivamente direccionados desde el ejercicio del Liderazgo y sus consecuencias. Centrando los argumentos postulados y de acuerdo con los autores mencionados, la ISEL determina el DO de la Empresa Turística y la posibilidad de lograr una GS.

Modelo Hipotético

En un modelo de ecuaciones estructurales se definen las relaciones entre variables, determinando su influencia directa o indirecta, donde la ventaja principal parte de que se arroja información concluyente sobre el ajuste del modelo. El modelado de ecuaciones estructurales utilizado para este trabajo de investigación es elegido por su perspectiva amplia para analizar múltiples relaciones entre bloques de variables; cada bloque desempeña un concepto teórico representado en forma de variable latente no observada por medio de un modelado de ruta de mínimos cuadrados parciales (Sanchez, 2013).

El PLS- PM (*Partial Least Squares Path Modeling*), abre maneras efectivas para tratar con problemas estadísticos donde existe un número de variables que supera a un reducido tamaño de la muestra; como lo es el caso de este trabajo de investigación; pues busca que los resultados sean estadísticamente significativos dentro de un SEM (*Structural Equation Models*).

Si bien es cierto que existen muchas formas y programas para los modelos de ecuaciones estructurales como ULS (*Unweighted Least Squares*), WLS (*Weighted Least Squares*), GLS (*Generalized Least Squares*), OLS (*Ordinary Least Squares*), debido a las peculiaridades de número de variables y tamaño de la muestra en este trabajo, el PLS (*Partial Least Squares*) desde la teoría de Gastón Sánchez (2013) como solución de software en “R”, ofrece todas las ventajas para obtener un modelo ajustado y adecuado que arroje resultados certeros y claros acorde a las variables de interés analizadas; además de ser el más adecuado y razonable para el problema que se pretende medir.

Las construcciones de orden superior y sus subdimensiones de orden inferior se han convertido en una tendencia de análisis cada vez más manifiesta en aplicaciones de modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), por lo que es apremiante evitar confundir la especificación, estimación y validación de construcciones de orden superior

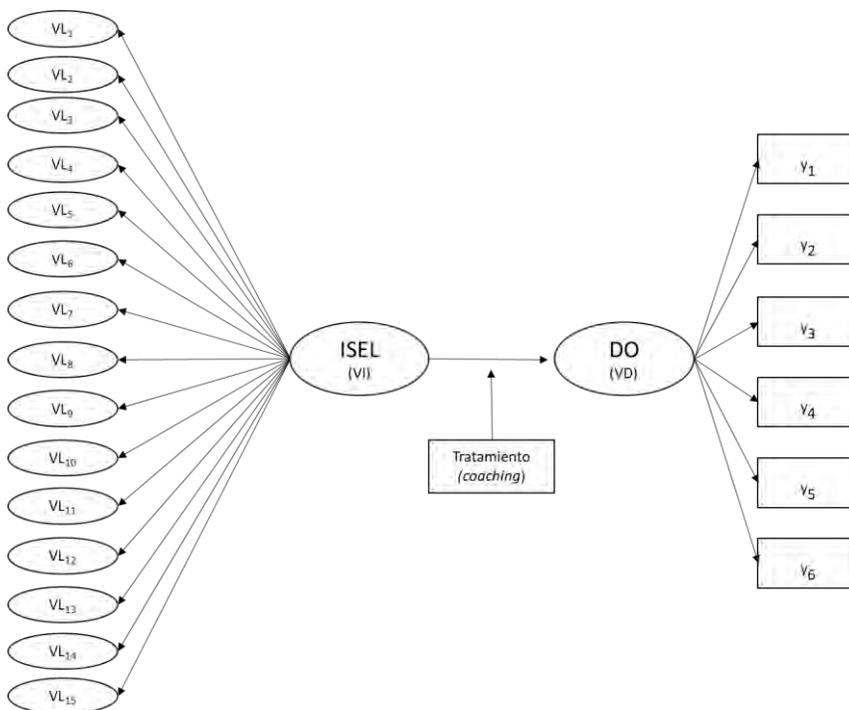
cuando se trata de evaluar su confiabilidad y validez (Sarstedt et al., 2019). El PLS-SEM se ha convertido en la herramienta para analizar interrelaciones entre variables de interés en la investigación sobre el turismo, pues busca garantizar la solidez de los resultados del modelo estructural (Sarstedt et al., 2020).

La Hipótesis General de este trabajo es que “El fortalecimiento de la ISEL mejora de manera positiva y significativa el DO en el marco de la GS de la Empresa Turística de la Riviera Maya.”. El Modelo General representado en el diagrama 3.1 permite visualizar las variables del modelo identificadas como ISEL, Inteligencia Socioemocional del Líder como variable independiente, y el DO, Desempeño Organizacional como variable dependiente, además de las variables latentes (VL) involucradas.

Modelo General

Diagrama 3.1

Modelo Hipotético General



Fuente: Elaboración propia con base en (Bar-On, 1988, 2006; Choi & Yu, 2014)

Este Modelo General representa como “VL” las variables latentes analizadas de la ISEL. Las representadas con la letra “y” comprenden las variables manifiestas utilizadas para el estudio del DO, exteriorizados en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2

Variables latentes de la ISEL y variables manifiestas de DO

ISEL	DO
<i>VL₁, Autoconcepto</i>	<i>y₁, Nuestra empresa tiene una ventaja competitiva en sus ventas</i>
<i>VL₂, Autorrealización</i>	<i>y₂, Nuestra empresa tiene una ventaja competitiva en crecimiento de ganancias</i>
<i>VL₃, Autoconciencia Emocional</i>	<i>y₃, Nuestra empresa tiene una ventaja competitiva en su valor de mercado</i>
<i>VL₄, Expresión Emocional</i>	<i>y₄, Nuestra empresa tiene una ventaja competitiva en el ahorro de costos</i>
<i>VL₅, Asertividad</i>	<i>y₅, Nuestra empresa tiene una ventaja competitiva en eficiencia</i>
<i>VL₆, Independencia</i>	<i>y₆, Nuestra empresa tiene una ventaja competitiva en la mejora de su marca</i>
<i>VL₇, Relaciones Interpersonales</i>	
<i>VL₈, Empatía</i>	
<i>VL₉, Responsabilidad Social</i>	

VL₁₀, *Resolución de Problemas*

VL₁₁, *Evaluación de la Realidad*

VL₁₂, *Control de Impulsos*

VL₁₃, *Flexibilidad*

VL₁₄, *Tolerancia al Estrés*

VL₁₅, *Optimismo*

Fuente: (Bar-On, 1988, 2006; Bar-On et al., 2013; Bar-On & Parker, 2000), (Choi & Yu, 2014).

Modelos Detallados

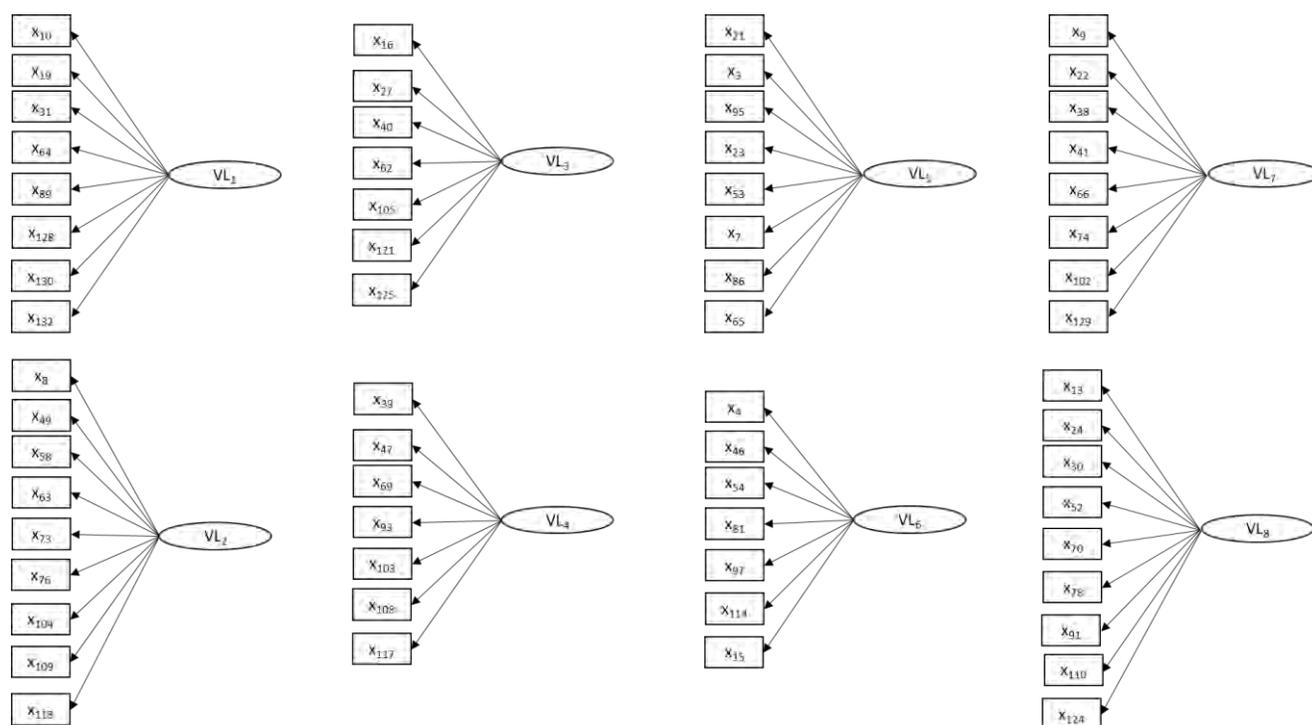
La siguiente parte del SEM detallado, presenta los quince constructos de la ISEL representados como VL₁... VL₁₅. Estas VL se determinan por 117 variables manifiestas (VM), que son los *ítems* que el Líder responde, aquí representados con una “x” en el modelo. Si bien la herramienta de Reuven Bar-On corresponde a 133 ítems como la presenta Nelly Ugarriza (2001), se consideran solo los que intervienen en los criterios de interés. Como se aprecia en la Figura 3.3, las VL se construyen desde las VM o “ítems” que respondió el Líder participante en el cuasiexperimento antes de la intervención de *coaching* y al haberse finalizado.

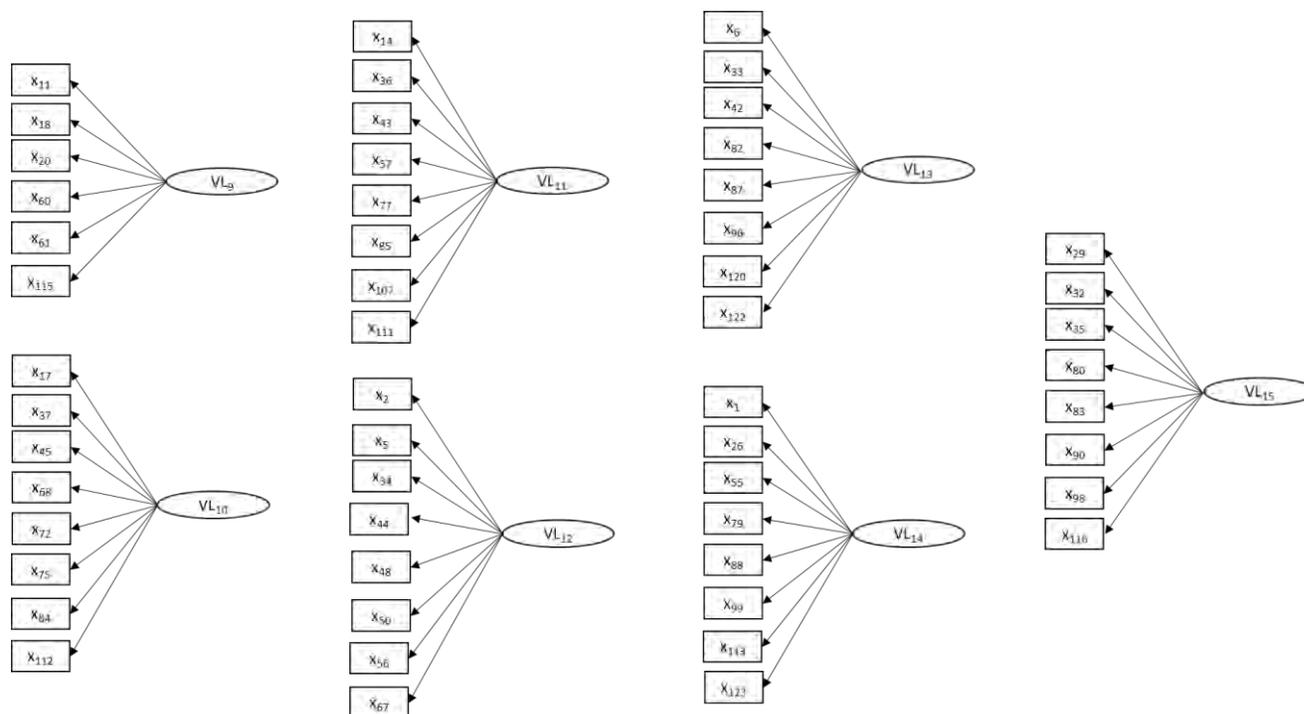
Para estas relaciones y las anteriormente postuladas, están detallados sus efectos en el apartado de resultados de este trabajo. La técnica utilizada para estos análisis, como ya se

mencionó anteriormente, está basada en la regresión de mínimos cuadrados parciales, conocida como *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* PLS-SEM, y se enfoca en maximizar la varianza de las variables dependientes explicadas por las variables independientes, en lugar de reproducir la matriz de covarianzas (Hair et al., 2011), por lo que se ajusta acertadamente a las necesidades de este trabajo de investigación por su objetivo predictor, además de ser exploratoria y de dimensión formativa.

Figura 3.3

Modelo de Ecuaciones Estructurales





Fuente: Elaboración propia, con base en (Bar-On, 1988, 2006; Bar-On et al., 2013; Bar-On & Parker, 2000; Ugarriza, 2001).

Supuestos de la Investigación

Conjuntamente a las hipótesis manifestadas, cabe subrayar los supuestos del trabajo de investigación, haciendo referencia a los momentos para la aplicación de las herramientas. Donde se refiere en el trabajo “antes” (A) para la aplicación de las herramientas de medición antes de iniciada la intervención, y “después” (D) como la aplicación de las mismas herramientas al terminar la intervención de *coaching*. La nomenclatura utilizada para los grupos es; para Grupo Tratamiento (GT), y Grupo Control (GC); los supuestos se presentan a continuación.

S₁: GTD > GTA. Los resultados del Grupo Tratamiento Después son mayores que los resultados del Grupo Tratamiento Antes.

S₂: GCA = GCD. Los resultados del Grupo Control Antes son iguales a los resultados del Grupo Control Después.

S₃: $GTA = GCA$. Los resultados del Grupo Tratamiento Antes son iguales a los resultados del Grupo Control Antes.

S₄: $GTD > GCD$. Los resultados del Grupo Tratamiento Después son mayores que los resultados del Grupo Control Después.

S₅: $GTA = GCD$. Los resultados del Grupo Tratamiento Antes son iguales a los resultados del Grupo Control Después.

S₆: $GTD > GCA$. Los resultados del Grupo Tratamiento Después son mayores que los resultados del Grupo Control Antes.

Estos supuestos de investigación se contrastan con cada uno de los resultados obtenidos, tanto para las influencias de la ISEL sobre la variable dependiente DO y sobre la ISEL como variable independiente sobre sus variables latentes. En el capítulo de resultados se detallan las influencias y sus significancias estadísticas.

Métodos y Recursos

En este capítulo se presentan los métodos y recursos que guía la obtención de la información empírica que permite sostener que una intervención de *coaching* enfocada en la ISEL y los recursos utilizados, aumentan las posibilidades de logro dentro del marco de la GS en la Empresa Turística, favoreciendo el DO y beneficiando la ruta al DS.

Se identificó y determinó el impacto teóricamente basado en el modelo de EQ-i (Bar-On, 2006) para la ISEL y se validó y aplicó una herramienta para medir el DO basada en la ya validada y utilizada por (Choi & Yu, 2014). Entre los métodos de recolección, análisis y vinculación de datos, se utilizó la herramienta EQ-i, el cuestionario DO, la entrevista semiestructurada, la evaluación del *coach* y la intervención de *coaching*, todos los anteriores para efectos de esta investigación.

La presente investigación se realizó con un enfoque concurrente con preponderancia cuantitativa, pues involucra métodos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos (Hernández-Sampieri et al., 2014). También se diseñó una entrevista semiestructurada que se aplicó después de terminada la intervención de *coaching* a dos de los Líderes participantes de la intervención³.

Estos Líderes seleccionados para la aplicación de la entrevista son personas que después de terminada la intervención de *coaching* en ISEL fueron promovidos para una mejor posición en la empresa. Estas se aplican y rescatan con la intención de dar valor al estudio indagando desde la propia voz de los participantes y lograr una perspectiva más profunda y amplia del trabajo de investigación.

³ La transcripción completa de éstas se puede encontrar en el anexo de esta tesis.

Esta investigación consiste en un diseño cuasiexperimental que utiliza un Grupo de Control y uno de Tratamiento. Los grupos de Líderes participantes fueron bien formados y homogéneos entre ellos, con ánimo de tener capacidad para controlar el sesgo de selección, y otros, capaces de confundir la acción del tratamiento (Fernández-García et al., 2014), así como la inclusión de las aplicaciones “antes” y “después” de las herramientas elegidas para medir el impacto de la intervención de *coaching*.

La participación de los Líderes en la intervención de *coaching* fue controlada y determinada con criterios establecidos; todos los participantes debían tener personal a su cargo y contar con más de tres meses en su puesto en la Empresa Turística objeto de este estudio. El Grupo Tratamiento fue constituido naturalmente manteniendo las condiciones de instrucción reguladas (Schunk, 2012) considerando tres estrategias importantes; 1) inclusión de un Grupo Control, 2) aplicar evaluaciones previas a la intervención del *coaching* y después de ésta y 3) la aplicación de entrevistas a dos de los Líderes participantes que asistieron a la intervención de *coaching* y concluyeron (León del Barco et al., 2017).

Cincuenta años de investigación científica sostienen que rara vez “se pega” el cambio en las actitudes y comportamiento de las personas, a menos que exista un involucramiento intencional en el proceso (Boyatzis et al., 2013).

La intervención se diseñó de acuerdo con el modelo teórico de la ISEL postulado por Ugarriza (2001) y construida en consecuencia, como lo menciona Mikolajczak & Peña-Sarrionandia (2015), para lograr generar un cambio intencional y consciente en la ISEL. En la Tabla 4.1 se describe como fue distribuida e impartida la intervención de *coaching*.

Tabla 4.1*Duración de la intervención*

Duración total de la intervención de <i>coaching</i>	Número de sesiones	Duración de cada intervención	Periodicidad de las intervenciones	Total, de horas de la intervención
17 semanas	17	3 horas	Una intervención semanal	51

Fuente: Elaboración propia

Como lo indica su nombre, el Grupo Control contribuye a brindar fiabilidad en la recuperación de datos ofreciendo garantías en la aplicación metodológica. En este caso, su clasificación buscó representar distintas áreas de la empresa para evitar distorsiones en la información obtenida y disminuir la posibilidad de sesgo.

Se subraya que las intervenciones de *coaching* se dieron lugar dentro de la Empresa Turística participante durante periodos de operación regular; se debe resaltar esto, pues las necesidades operativas seguían su curso normal y el ambiente general era el habitual. Aun a pesar de esto, la Empresa Turística que dio las facilidades para la realización del experimento, buscó respetar los horarios de intervención de *coaching* para evitar que estos pudieran verse afectados y reducir la posibilidad de sesgo.

En la teoría constructivista de Vygotsky (1978), el aprendiz, en el contexto de este trabajo es el (*coachee*) que requiere del (*coach*) como agente de acompañamiento para acceder a la zona de desarrollo próximo. El *coach* acompaña y extiende la cabalgadura que otorga seguridad al *coachee* y permite generar el ambiente idóneo para apropiarse del conocimiento nuevo e insertarlo en su propio entorno. Este esquema constructivista busca anclar el aprendizaje y

concebirlo como un proceso socio-constructivo. Este postulado pretende resaltar las diferentes perspectivas para enfrentar una situación y desarrollar las habilidades para elaborar soluciones.

El área de estudio de este trabajo de investigación fue en la Riviera Maya, México. La zona del estudio se aprecia en la imagen 4.2. La Empresa Turística participante cuenta con alrededor de 800 colaboradores (existen pequeñas variaciones de acuerdo con la temporada), y cuenta con los Líderes suficientes para participar en las sesiones de intervención de *coaching* en ISEL sin afectar su operación diaria; además de tener la posibilidad de otorgar suficiente personal con la homogeneidad requerida para la formación de los Grupos Tratamiento y Control.

La compañía que colaboró para realizar este proyecto contaba con sala cómoda, con buena iluminación y climatizada, esto favorece las condiciones idóneas para los procesos de intervención impartidos (Schunk, 2012). La Empresa Turística brindó apoyo total para realizar el experimento, lo que permite que las conclusiones emanadas disminuyan la posibilidad de sesgo en los resultados y las conclusiones construidas.

Imagen 4.2*Área de estudio*

Fuente: Elaboración propia con base en (Vacaciones, 2020)

La Empresa Turística participante es un hotel 5 estrellas, pertenece al sector de prestador de servicios turísticos especializado en hospedaje, restaurantes y bares. Fue elegida pues se ajustaba perfectamente a las necesidades de esta investigación y aceptó participar y apoyar sin

restricciones, reconociendo el beneficio de la intervención de *coaching* para una buena parte de sus Líderes.

Fases Metodológicas

La Metodología de esta investigación se concibió en 12 fases, que están descritas en la Tabla 4.2 para otorgar claridad al lector sobre el avance y secuencia controlada, favoreciendo la identificación de los pasos y lo que implica cada uno de ellos.

Tabla 4.2

Fases metodológicas

Fases	Título de la fase
Fase 1	Revisión de la literatura
Fase 2	Pilotaje y validación de la herramienta de DO
Fase 3	Diseño de la intervención de <i>coaching</i>
Fase 4	Diseño de la evaluación del Desempeño General del <i>coaching</i> .
Fase 5	Inicio de la intervención de <i>coaching</i>
Fase 6	Primera aplicación de los instrumentos EQ-i y DO
Fase 7	Cierre de la intervención de <i>coaching</i>
Fase 8	Segunda aplicación de los instrumentos EQ-i y DO
Fase 9	Aplicación de la evaluación del Desempeño General del <i>coaching</i> .
Fase 10	Diseño de entrevistas semiestructuradas
Fase 11	Aplicación de entrevistas semiestructuradas
Fase 12	Análisis estadístico

Fuente: Elaboración propia

Revisión de la Literatura

Para la realización de una investigación se requiere efectuar una exhaustiva revisión de la literatura que da forma al estado de la cuestión y sustento del proyecto al analizar y discernir la evidencia empírica existente y las teorías que describen y explican el objeto de estudio (Hernández-Sampieri et al., 2014). Esta revisión dio importantes marcos de referencia para la teorización que todo estudio requiere (Creswell, 2012) y permitió identificar materiales y contenidos útiles a los propósitos buscados.

Pilotaje y Validación de la Herramienta de Desempeño Organizacional

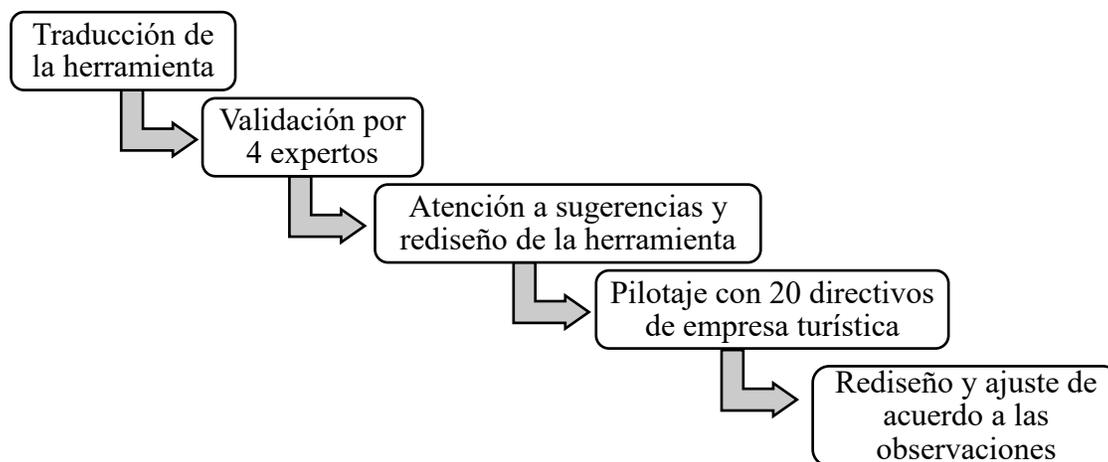
Esta herramienta se desprende del instrumento de Rohit Deshpandé (1993) que fue adaptado por Yongrok Choi y Yanni Yu (2014) para medir el Desempeño Organizacional. El DO se considera importante para evaluar la producción global, el crecimiento de la rentabilidad, ahorro de costos y eficiencia (Choi & Yu, 2014) las cuáles son áreas vitales si se pretende conocer la fortaleza empresarial. Refugio y López (2016) postulan que el DO ese refiere a la productividad, satisfacción de los empleados, rentabilidad y eficiencia.

Se consideró conveniente realizar una depuración inicial de los constructos y su redacción, para lograr elementos que otorguen riqueza y alta calidad a la herramienta, y que al mismo tiempo eviten decantar en una doble argumentación que condicione la respuesta de acuerdo con las recomendaciones de Shimp & Sharma, (1987).

Conforme con estos postulados se realizó una traducción, validación y pilotaje de la herramienta, esta secuencia es representada en la Figura 4.3 con la intención de clarificar el procedimiento que se realizó antes de considerarla robusta para su utilización en la investigación.

Figura 4.3

Esquema para la validación de la herramienta DO



Fuente: Elaboración propia

La traducción de la herramienta, además de haber sido transformada al español, se buscó contextualizarla al lenguaje del sector turístico y de la región donde se realizó el estudio. Para confirmar la validez del instrumento, este se sometió al juicio de cuatro expertos, tres doctores investigadores de tiempo completo en universidades mexicanas (Universidad del Caribe, Universidad de Quintana Roo), quienes cuentan con experiencia en la validación y construcción de instrumentos de investigación y son conocedores de la industria turística que sucede en el área de estudio de esta investigación.

El cuarto experto es un director de una Empresa Turística de la Riviera Maya, conocedor de la región y con amplia experiencia en el sector. Esto se hizo con el fin de que todos los expertos sugirieran los cambios y las mejoras que consideraran pertinentes a la herramienta para lograr claridad de los constructos para el contexto turístico de la Riviera Maya en México, así como de la pertenencia al constructo investigado y lo que pretende medir. El objetivo primordial fue dotar de validez de contenido al instrumento desarrollado. Las observaciones y sugerencias fueron minuciosamente estudiadas y atendidas pues provocaron un rediseño de la herramienta.

En la Tabla 4.4 se presenta el resultado final emanado del pilotaje de la herramienta que se realizó con la participación de veinte directores de empresas turísticas, todos con amplia experiencia en servicios turísticos y muchos años de trabajar en la región del área elegida para la realización de este trabajo de investigación; en promedio 8.45 años de experiencia laboral en el sector y en la región. Las sugerencias cualitativas que los directivos efectuaron a la herramienta fueron atendidas e incorporadas, lo que logró un ajuste a la misma y aseguró la validez de los seis constructos.

Tabla 4.4

Constructos de la herramienta DO

ítem	Texto del ítem
1	Nuestra empresa tiene una ventaja competitiva en sus ventas
2	Nuestra empresa tiene una ventaja competitiva en crecimiento de ganancias
3	Nuestra empresa tiene una ventaja competitiva en su valor de mercado
4	Nuestra empresa tiene una ventaja competitiva en el ahorro de costos
5	Nuestra empresa tiene una ventaja competitiva en eficiencia
6	Nuestra empresa tiene una ventaja competitiva en la mejora de su marca

Fuente: Elaboración propia

La herramienta emplea una escala de respuesta tipo Rensis Likert de 5 puntos (Hernández-Sampieri et al., 2004) con un formato de respuesta textual; (1) “Muy en desacuerdo”, (2) “En desacuerdo”, (3) “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, (4) “De acuerdo”, (5) “Muy de acuerdo”. Los resultados de esta herramienta fueron manipulados con un enfoque de *Partial Least Squares* (PLS) y comparados mediante prueba *t* para muestras pareadas.

Diseño de la Intervención de Coaching

Dentro de este contexto se entiende el *coaching* como un proceso sistemático de aprendizaje (Bécart & Ramírez, 2016), por lo que el diseño de la intervención consideró un modelo teórico y metodológico que da guía a todo el proceso de intervención y al desarrollo de los contenidos instruccionales (Manuel et al., 2017).

Se consideran las derivaciones de varias publicaciones y su impacto en el DO, se discurre el *coaching* como la herramienta de intervención idónea, pues esta favorece el alcance de metas por medio de cambios motivacionales, cognitivos y afectivos. Sin embargo, hasta esta investigación no se ha logrado una rigurosa vinculación entre el *coaching* y los procesos que median el logro de objetivos y el recorrido del aprendizaje autorregulado (Baquero & Rodríguez-Moneo, 2016), por lo que en este trabajo se incluye una evaluación del Desempeño General del *coaching*, para conocer la percepción del participante sobre los procesos y el alcance de esos objetivos.

El *coaching* ha sido incorporado a través de los años en muchos espacios sociales, tales como el laboral, profesional, personal, psicológico y educativo; pero se requiere explorar la vinculación entre ISEL y *coaching*, esto puede contribuir a mejorar la práctica del *coaching* y definir mejor su impacto (Baquero & Rodríguez-Moneo, 2016), así como el encuentro y aprendizaje personal; elementos que son de estudio en contextos empresariales, partiendo de que su común denominador es ser un proceso de diálogo entre dos o más personas.

El *coaching* es un proceso sistemático nombrado CAR (Conciencia, Auto creencia y Responsabilidad), donde la Conciencia permite clarificar metas y medios para lograrlas, la Auto creencia se refiere a la confianza de que sí se pueden realizar y alcanzar, y la Responsabilidad aguza la visión al saber que por medio de la cognición, voluntad y perseverancia se lograrán los objetivos (Sandoval & López, 2017).

La función primordial del *coach* es acompañar y facilitar la transición de un punto “A” a un punto “B” al *Coachee* (Líder), a través de pasos estructurados y clarificados, considerando que estos caminos se dependen entre todos por su elevada interrelación (Baquero & Rodríguez-Moneo, 2016). Para la intervención se consideraron dominios cognitivos y conductuales al discurrir el *coaching* como herramienta motora y generadora de cambio en la ISEL.

Inicio de la Intervención de Coaching

El *coaching* es un proceso enfocado en la formación y el desarrollo del recurso humano, direccionado hacia los objetivos personales, sociales y organizacionales, pretendiendo lograr incrementos en los resultados del individuo, y que estos a su vez abonen a la motivación, confianza, satisfacción y eficiencia en las actividades realizadas, la *Resolución de Problemas* y la toma de decisiones (Useche, 2004).

La Empresa Turística colaboradora con este proyecto, facilitó la cooperación de 91 Líderes para participar en esta investigación, de una población total aproximada de 122. El Grupo Tratamiento se construyó con 65 Líderes y se dividieron en dos grupos (matutino y vespertino), lo que implicó un 53.27% de la población total de Líderes; con una distribución por género de 23 mujeres y 42 hombres. El Grupo Control se conformó por 26 Líderes, que representan un 21.31% del total de Líderes, con una distribución por sexo de 9 mujeres y 17 hombres (64,40%). El rango promedio general de edad de los Líderes fue de 34 años. Solo el 25.42% de los Líderes de la Empresa Turística objeto de estudio no se involucró de alguna manera en el experimento.

Durante las diecisiete sesiones se impartieron contenidos referentes al *coaching* como herramienta de mejora y cambio de acuerdo a lo postulado por (Arqueros, 2009; Blackman, 2008; Lancer, Clutterbuck, & Megginson, 2005; Muradep, 2012; Rodríguez Pascual & Martínez Rosillo, 2015; Whitmore, 2002); además de contenidos teórico-prácticos sobre la ISEL, las

dimensiones que la construyen y las mejores herramientas prácticas para la mejora de estas habilidades en los Líderes según lo postulado por (Ashkanasy & Humphrey, 2014; Boyatzis, 2002; Cooper, 2012; Cooper, 2017; Côté et al., 2010; Hochschild, 1975, 1979; Hoon & Chelladurai, 2017; Jacka, 2018; Lively, 2006; Stein, 2007; Stein et al., 2009; Stein & Book, 2006b; Thoits, 1989; Villanueva, 2008).

Primera Aplicación de los Instrumentos

En esta fase se determinó el cociente emocional del Líder a través de la utilización de la herramienta Bar-On EQ-i, la cual de acuerdo con Bisquerra y otros (2006) sea posiblemente la más apropiada para la evaluación de la ISEL. Esta herramienta permitió cuantificar el cociente emocional de los Líderes participantes al iniciar la intervención (Seymour et al., 2017). Este modelo, es una muestra representativa de habilidades emocionales y sociales interrelacionadas, que establecen qué tan efectivamente entendemos, expresamos y nos relacionamos con los demás (Bar-On, 2006).

La escala EQ-i de Reuven Bar-On se considera como una medida confiable y válida para medir la ISEL (Dawda & Hart, 2000). Se utilizaron 117 ítems de los 133 que la construyen en forma de oraciones cortas. Las variables manifiestas edifican con sus puntajes a los 15 constructos o habilidades que integran la ISEL; *Autoconcepto, Autorrealización, Autoconciencia Emocional, Expresión Emocional, Asertividad, Independencia, Relaciones Interpersonales, Empatía, Responsabilidad Social, Resolución de Problemas, Evaluación de la Realidad, Control de Impulsos, Flexibilidad, Tolerancia al Estrés y Optimismo*. Los puntajes reflejan índices que, cuando son superiores a la media sugieren que el sujeto es más eficaz en sus funciones socioemocionales al respecto del constructo considerado. Si son más altos los índices, mayor efectividad para resolver las demandas diarias; de lo contrario, índices inferiores insinuarán ineffectividad y la posible existencia de comportamientos poco o nada exitosos (Bar-On, 2006).

En un ejercicio de validación publicado por *Buros Mental Measurements Yearbook* (2014), sostiene que sus hallazgos de validez son estables con las teorías propuestas (DiPerna & Sandilos, 2014) considerando a la herramienta EQ-i consistente. Además se han efectuado otros estudios sobre la validez y confiabilidad de la herramienta, los resultados confirman que cuenta con una medición confiable y válida para la ISE (Ugarriza, 2001). Las aplicaciones de las herramientas EQ-i y DO se realizaron al Grupo Tratamiento al inicio de la intervención de *coaching* y al Grupo Control en una sesión posterior al arranque de la intervención. De la misma forma, después de la intervención se aplicaron las herramientas al Grupo Tratamiento al terminar la última sesión y al Grupo Control una semana después.

Diseño de la Evaluación del Desempeño General del coaching.

Evaluar las intervenciones y capacitaciones es tema vital para descubrir lo que observan los asistentes de cualquier proceso de formación. La información arrojada por las evaluaciones realizadas es argumento sumamente relevante para la toma de decisiones y acciones en futuras formaciones, pues se logra por medio de ellas establecer si hubo alcance al objetivo esperado y permite comparar y revelar los aspectos favorables o desfavorables de la intervención desde la percepción directa de los participantes.

La evaluación diseñada para este trabajo de investigación y este contexto, además de considerar la propia *expertise* del autor, se estructuró de acuerdo con el modelo de intervención de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006).

Este modelo se basa en cuatro niveles de evaluación de la capacitación; reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Esta secuencia ofrece la posibilidad de diagnosticar de forma estructurada y comparable que tan efectiva y sustentable fue la herramienta utilizada, los resultados y los comentarios emitidos por los Líderes asistentes; estos se detallan en el anexo.

Cierre de la Intervención de Coaching

En la sesión número diecisiete se realizó el cierre de la intervención y la segunda aplicación de los instrumentos para el Grupo Tratamiento. Durante el cierre se exhortó a los Líderes asistentes a ser responsables de su desempeño futuro y de la importante utilización de los contenidos presentados y los aprendizajes adquiridos desde una actitud comprometida de continuidad y seguimiento.

Segunda Aplicación de los Instrumentos

Después del cierre de la sesión, en abril del año 2019, se aplicaron por segunda vez las herramientas DO y EQ-i; además de la evaluación del Desempeño General del *coaching* construida para este fin en específico, donde los participantes responden y postulan desde su experiencia el desempeño del *coach* durante toda la intervención. Esta evaluación arrojó información importante para conocer la percepción particular y general sobre el desempeño del *coach*. Sus resultados favorecen generar un contraste con los resultados estadísticos y formar conclusiones para los procesos de mejora importantes para cualquier proceso científico. En el anexo de este trabajo se incluye la herramienta de evaluación del Desempeño General del *coaching*., los comentarios de los participantes y resultados estadísticos.

Diseño de entrevistas semiestructuradas

Cuando se considera una investigación de métodos mixtos es con la intención de generar mejor comprensión al objeto de estudio de una investigación (Cerswell, 2003), por lo que a través del diseño de una entrevista semiestructurada se obtuvo información que logró cubrir las posibles lagunas y lograr mejor claridad en la investigación (Morga, 2012) y a la vez enriquecer el estudio (Hernández-Sampieri et al., 2004). Esto constituye un procedimiento adecuado para los estudios cualitativos y permite indicar como dato de análisis la experiencia propia del individuo entrevistado (Troncoso & Daniele, 2004).

Es importante destacar que, en estas entrevistas, como en una gran parte de las investigaciones cualitativas, se partió sin categorías preestablecidas para clasificar las observaciones. Desde un paradigma hermenéutico, se buscó desvelar elementos significativos de aporte a la investigación, procediendo desde un atento reconocimiento del contexto del entrevistado desde un postulado inductivo (Monje, 2011).

La entrevista, como instrumento de recolección de información, forma parte de uno de los procedimientos más comúnmente utilizados en estudios cualitativos; donde el entrevistador debe comprender y apropiarse del significado de las respuestas (Troncoso & Daniele, 2004); para ello, además del cuidado en la construcción del cuestionario de la entrevista, se consideró detalladamente seguir estructuras y pasos adecuados que favorecen la conversación, sugeridos por Colín y otros (2009). Estos se distinguen como: poner atención al inicio y cierre, cuidando el clímax y el *rapport* en todo momento. Conjuntamente se incluye el considerar y cuidar los elementos de la entrevista postulados por Luis Morga (2012); entrevistador, entrevistado, mensaje, ruido y canal para lograr claridad en las preguntas y obtener respuestas naturales y valiosas.

A la par se consideró para el diseño de la entrevista elementos notables de acuerdo a lo postulado por (Hammer & Wildavsky, 1990; Morga, 2012) discurriendo en las dimensiones que se consideran pilares importantes en la construcción de todo este trabajo de investigación.

El primer Líder entrevistado (Líder 1) pasó de Supervisor de Recepción a Gerente de Recepción; el segundo (Líder 2) fue promovido de Gerente de división cuartos a Director Residente de la Empresa Turística objeto del estudio. Cada entrevista se realizó por separado, en un espacio cómodo y privado. Al iniciar cada entrevista se otorgó una breve explicación de la finalidad del ejercicio al entrevistado, además que se le pidió autorizar que sean grabadas sus

respuestas y la utilización de la información obtenida de acuerdo a la confidencialidad y anonimato mencionados en la explicación conferida y los postulados de Ibertic (2013).

Los hallazgos emanados de las entrevistas se enlazaron a categorías flexibles, pero principalmente centradas en la GS de la Empresa Turística y/o destinos turísticos, efectividad y aplicabilidad de los contenidos a la vida laboral; beneficios de la intervención en la vida personal, beneficios percibidos sobre la comprensión y manejo de las emociones y la efectividad percibida de intervenciones de *coaching* enfocados en las habilidades integradas en la ISEL.

Para favorecer un flujo dinámico y tener una evidencia fiel del ejercicio, las entrevistas fueron grabadas, transcritas e incluidas en su totalidad en el anexo de este trabajo de forma literal, sin articulaciones de exégesis propias del entrevistador. Los análisis e interpretaciones de resultados presentados construyen una explicación de cómo estos efectos articulan una aportación en el conocimiento ya existente (Creswell, 2012). En la Tabla 4.5 se muestra la construcción de la entrevista de acuerdo con las preguntas aplicadas.

Tabla 4.5

Cuestionario de entrevista semiestructurada

#	Pregunta
1	¿Hablas con amigos y familiares del entrenamiento de <i>coaching</i> que experimentaste?
2	¿En qué momentos hablas de esos temas?
3	¿Cuándo hablas de esto como te sientes?
4	Cuéntame la escena como si fuera una película
5	¿El <i>coaching</i> , como sientes que impacto en tu vida personal y profesional? Menciona en cuáles aspectos y por qué.

-
- 6 En comparación con tus compañeros de trabajo que no vivieron el entrenamiento de *coaching*, ¿Consideras que existen diferencias de actuar y gestionar los equipos de trabajo?
 - 7 Si te tuvieras que comparar con tus compañeros, ¿sientes que el entrenamiento de *coaching* ha marcado alguna diferencia?
 - 8 ¿Qué puedes comentar de tu vida social en general antes y después del entrenamiento de *coaching*?
 - 9 Relátame como era tu vida antes del entrenamiento de *coaching*, ¿cómo te sentías y como fue la experiencia después del *coaching*?
 - 10 ¿En qué áreas implementas lo aprendido durante el entrenamiento?
 - 11 ¿Como consideras que impacto en tu forma de liderar en el nivel profesional, con tus empleados, con tus pares? Describe un ejemplo.
 - 12 ¿Recibiste comentarios de compañeros de trabajo, otros Líderes o familiares sobre tu actuar después de terminar el entrenamiento de *coaching*?
 - 13 Después del entrenamiento de *coaching* ¿Cómo manejas tus emociones, que paso con ellas?
 - 14 ¿Qué herramientas te dio el *coaching*?
 - 15 ¿A esta distancia de haber concluido el entrenamiento de *coaching*, ¿cómo percibes la gestión de la empresa donde laboras?
 - 16 Obsérvate y cuéntame cómo sientes que este entrenamiento sirve o no sirve para la Gestión Sostenible de la empresa donde laboras.
 - 17 ¿Qué puedes comentar de tu entorno social y cómo te relacionas?
-

-
- 18 Pensemos en tus relaciones, cuéntame cómo es la forma en que te relacionas después del *coaching* con tu pareja, familia, hijos, empleados, pares, clientes.
- 19 Con base en lo platicado, ¿Te gustaría agregar algo más?
-

Fuente: Realización propia

Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas

Con la intención de garantizar la confidencialidad de la información y de conducirse desde una postura ética y profesional durante el ejercicio de las entrevistas, en su realización se respetó, cuidó y resguardó la información otorgada por el entrevistado. Cada Líder entrevistado brindó su consentimiento verbal al inicio de la grabación de la entrevista para realizarla, además que se diseñó, realizó y aplicó en concordancia con lo postulado en el Código de Ética de la Asociación Americana de Psicología (2010). El entrevistado estuvo informado en todo momento de que contaba con la libertad para evitar responder o incluso abandonar el ejercicio en el instante que lo deseara, y de que la información que brindaría sería utilizada para este proyecto de investigación, incluyendo sus conclusiones, argumentos e interpretaciones.

Análisis Estadístico de los Resultados

Para la medición de las variables y conceptos obtenidos, se cuidó delicadamente utilizar procedimientos estandarizados que expusieran un procedimiento claro y adecuado. El primer paso fue determinar la comparación de la variación en los resultados Antes y Después de la intervención de *coaching* definiendo dos modelos “A” y “B” para elegir entre ambos a aquel que fuera más descriptivo de los hallazgos. Ambos se ajustaron con *Structural Equation Modeling* (SEM), mediante el enfoque de *Partial Least Squares* (PLS)⁴, y las medias de los resultados estandarizados (*scores*) de los modelos ajustados fueron comparados mediante una prueba “t”

⁴ En todos los casos se utilizó PLS con el software estadístico (R Core Team, 2019), específicamente se utilizó el paquete PLS-PM desde el enfoque teórico de Gastón Sánchez (2013).

para muestras pareadas. Para evaluar la unidimensionalidad de los bloques, la *rho* de Dillon-Goldstein se consideró la más conveniente, pues se discurre como un mejor indicador que el *alpha de Cronbach* porque tiene en cuenta en qué medida la variable latente explica su bloque de indicadores y se centra en la varianza de la suma de variables en el bloque de interés.

Se identificaron y eliminaron las correlaciones negativas; pues el *alpha de Cronbach* requiere que todos los indicadores en bloque reflexivo estén correlacionados positivamente. Además, se verificaron las cargas cruzadas y se descartaron aquellas Variables Manifiestas (VM) que funcionaban como “traidores” al constructo. Para realizar el descarte de VM, se siguió el criterio de la unidimensionalidad del primer Autovalor (*Eigenvalue*), el cuál debe ser superior a 1, en tanto que el segundo Autovalor (*Eigenvalue*) debe ser menor que 1; y que la *rho* se acerque lo más posible a 1 (Sánchez, 2013). Estos análisis se realizaron en cinco etapas descritas a continuación.

Etapas de los Análisis de Resultados

Durante el transcurso de estas etapas se pretendió tener el máximo control y cuidado de los datos para lograr explicaciones claras que descarten la incertidumbre y minimicen la posibilidad de sesgo o error. Se confía que este trabajo refleja resultados sólidos que se explican así mismos.

Se tuvo la necesidad de resolver la ausencia de seis evaluaciones finales de Líderes que se ausentaron antes de completar la intervención. Para otorgar la mayor robustez a la imputación de datos, se eligió el paquete MICE. La ausencia de datos para el análisis de resultados puede privar de cierta cantidad de información importante. En ocasiones se recurre a soluciones rápidas, como la sustitución por la media, pero estas estrategias usualmente inciden en sesgos por disminuir la varianza y es arriesgado en el contexto de este trabajo. Con la intención de disminuir

la posibilidad de sesgo se eligió un enfoque simplificado para imputar datos faltantes con el paquete MICE de “R” (R Core Team, 2019).

MICE realiza imputaciones múltiples utilizando “*Fully Conditionally Specification*” (FCS) implementado por el algoritmo MICE (*Multiple Imputation by Chained Equations*), y cada variable posee un modelo particular de imputación. Esto otorga un modelo de imputación incorporado para datos continuos, binarios, categóricos ordenados y no ordenados. El paquete mencionado imputa datos multivariantes incompletos mediante ecuaciones encadenadas con la intención de generar imputaciones estadísticamente válidas y adecuadas (Castro, 2014), siendo la técnica de imputación de datos más indicada para aplicar en este trabajo de investigación.

La siguiente etapa para los análisis de resultados consistió en la validación de las Variables Manifiestas (VM). La validación de VM en un modelado de ecuaciones estructurales es transcendental, pues define las estructuras, su comunalidad, confiabilidad y validez, pues variables inconsistentes provocan sesgos significativos y severos problemas metodológicos en la constitución de indicadores latentes (Kano, 2007). Cumpliendo con el rigor metodológico, se realizaron validaciones de todas las VM y todas sus propiedades para detectar anomalías o sesgos. Para la elección de descarte de VM y lograr los ajustes del modelo, se siguió el criterio de la unidimensionalidad, comunalidad y autovalores (Sanchez, 2013).

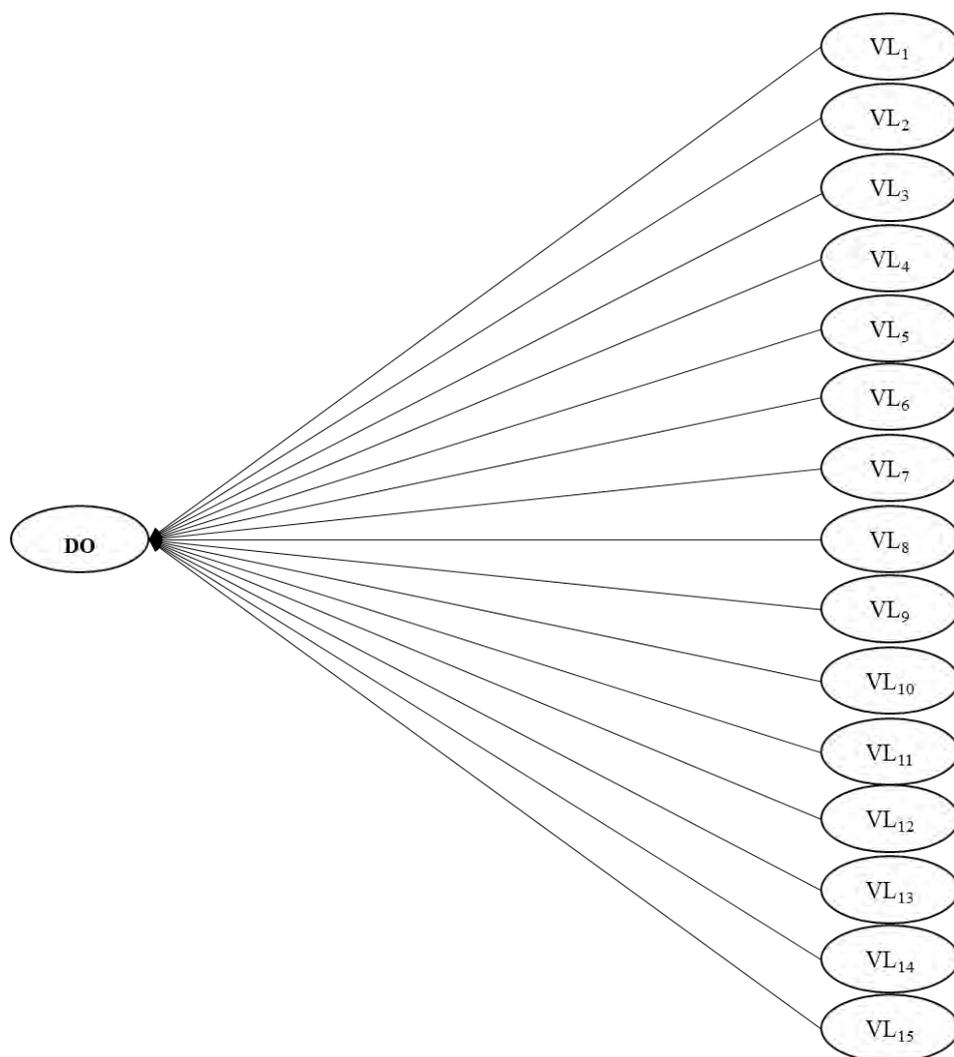
Se realizaron los ajustes necesarios para lograr la unidimensionalidad de los bloques, identificando y eliminando las correlaciones negativas. Se comprobaron las cargas cruzadas y se descartaron aquellas VM que funcionaban como “traidores” al constructo para lograr un análisis de fiabilidad y con calidad de ajuste, todo ello solo con el fin de llegar a una elección final del modelo con mejor ajuste. Además de la creación de dos modelos alternativos *A* y *B*, se realizaron enfoques diferentes de análisis; uno para modelo *A* y tres para modelo *B*. Los resultados

ofrecieron un escenario que permitió lograr un modelado de ruta aceptable para reflejar influencias admisibles de las variables involucradas.

Los modelos edificados para la realización de las validaciones y los análisis estadísticos del presente trabajo se muestran en las Figuras 4.6 y 4.7; donde se representan las variables y sus influencias desde el punto de vista del modelaje de ecuaciones estructurales en sus diseños formativo y reflexivo.

Figura 4.6

Construcción del Modelo “A”



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4.6 se detalla como las VL funcionan como formativas hacia el DO, permitiendo, a través del PLS determinar las influencias y su significancia. La preeminencia de este Modelo *A* permitió contrastar la H_2 . La ISEL influye en el DO de la Empresa Turística, desde cada una de las VL que construyen la ISEL.

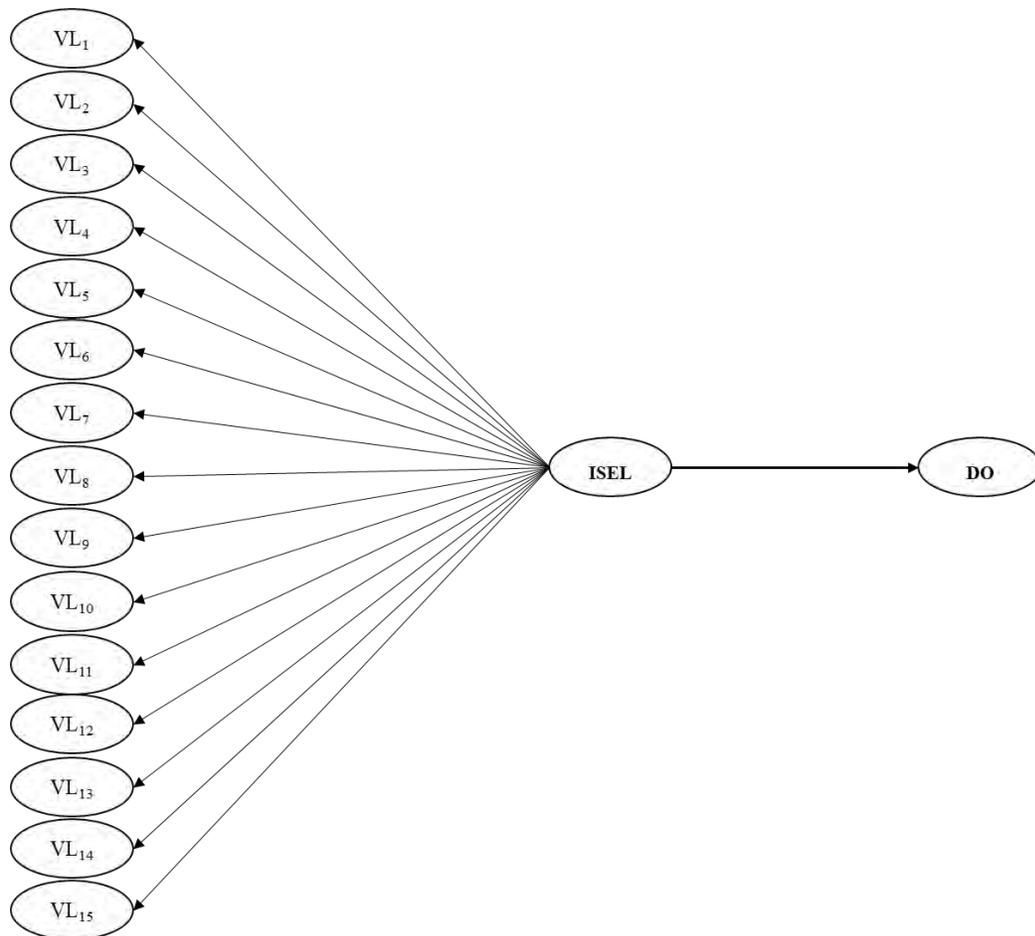
En este modelo también se involucra el análisis de la H_4 . El DO cambia positivamente con respecto a la ISEL, facilitando la comprensión del fenómeno estudiado y otorgando elementos para aceptar o rechazar la H_0 .

Esto se construyó así por la necesidad de calcular elementos que requieren medirse indirectamente y demandan construcciones compuestas y variables hipotéticas, que son comúnmente utilizadas en los estudios de las ciencias sociales (Sánchez, 2013). Por medio de estas construcciones se favorece la obtención de resultados estadísticos detallados que permiten evaluar la significancia y construir discusiones y conclusiones en consecuencia.

En la Figura 4.7 se observa cómo las VL funcionan como reflectivas de la ISEL, lo que facilita, a través del mismo análisis PLS medir las VL que representan las habilidades contenidas en la ISEL, determinando su influencia y significancia.

Figura 4.7

Construcción del Modelo B



Fuente: Elaboración propia

La principal ventaja del Modelo B es detallar visualmente el SEM y resaltar la H₃. Después de una intervención de *coaching*, la ISEL cambia positivamente. Así mismo se representa la H₄. El DO cambia positivamente con respecto a la ISEL.

La validación necesaria para concluir los descartes de VM para lograr los ajustes de los modelos, requirió recurrir a los tres enfoques sugeridos por Gastón Sanchez (2013). El enfoque de indicadores repetidos “*Repeated Indicators Approach (poor man’s approach)*”, que es una forma “estándar” para modelar construcciones de orden superior utilizando las VM de las construcciones de orden inferior de forma reflectiva.

Desde el enfoque “*Hybrid Option: The Give Away Approach*”, que por medio de una división aleatoria se busca resolver los problemas generados por las VM, para que algunas se asignen a la construcción de orden superior y otras permanezcan en su construcción original.

Desde el enfoque “*Two-Step Approach (patch approach)*”, se calculan puntuaciones a partir de las VL de orden inferior para ser imputados como indicadores de la variable de orden superior, los cuales se manipulan posteriormente como indicadores de la construcción de orden superior en un modelo de ruta PLS. Los puntajes se calculan aplicando un Análisis de Componentes Principales (PCA), se evalúan de manera similar a las Variables Manifiestas y se descartan las que pobremente sostienen los resultados necesarios para el ajuste.

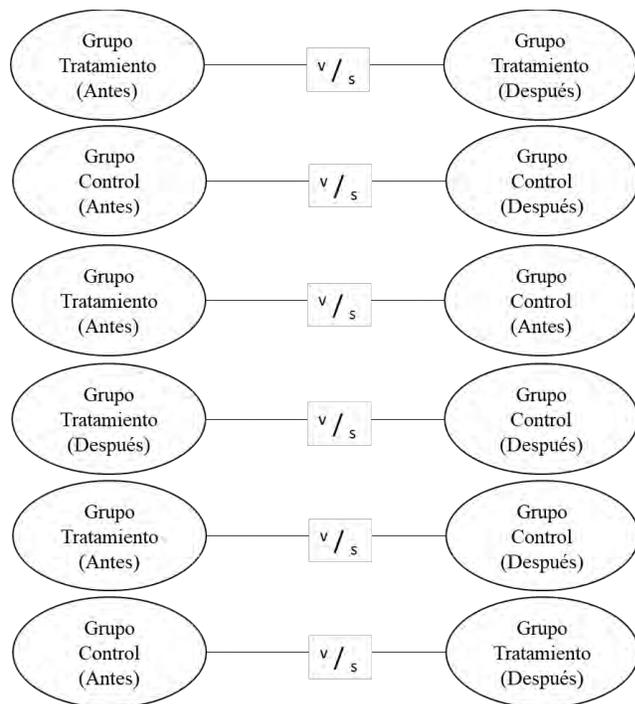
Con base en los resultados obtenidos después de todas las validaciones efectuadas para los dos modelos *A* y *B*, se optó por el ajuste otorgado desde el enfoque “*Two-Step Approach (patch approach)*”, pues de los cuatro análisis efectuados, este es el que mejor ajusta los resultados (*alpha*, *rho*, primer y segundo autovalores), con la mayor cantidad de VM involucradas. Este procedimiento estadístico que se utilizó permite examinar la estructura factorial del modelo y determinar en qué medida los Componentes estructurales se consolidan.

Desde el enfoque “*patch*”, se puede ver una herramienta con más fiabilidad para estos análisis estadísticos, pues se muestra como el que refleja el mejor ajuste y sostiene una superior justificación para su utilización en este trabajo. Si bien no se afirma que sea el mejor enfoque para estos análisis en general, desde el contexto de este estudio y la cantidad de observaciones con las que se cuenta, se considera el menos débil y conveniente a utilizar, por lo que para el modelo *B*, todos los análisis de influencias y comparaciones por grupos se hicieron desde este enfoque.

En la Figura 4.8 se muestran los cotejos por grupos realizadas. Estas comparaciones, tanto pareadas como no pareadas se efectuaron dentro de un procedimiento ordenado y meticoloso que se describe a detalle en el capítulo de resultados.

Figura 4.8

Diagrama de comparaciones por grupos



Fuente: Elaboración propia

El método para comparar grupos funciona con la realización de muestreos aleatorios que forman conjuntos de observaciones. Se aplicó el método de PLS para cada Grupo y se calcularon los coeficientes de los modelos, se evaluaron las diferencias entre los coeficientes correspondientes entre los dos grupos, Tratamiento y Control, con la intención de encontrar diferencias que se observen significativas. La estrategia utilizada fue la de “permutaciones”, por las restricciones que impone esta última en las distribuciones. Es importante acentuar que estos pasos se sostienen en el supuesto de que el tamaño de la muestra es similar en los grupos y su distribución es normal.

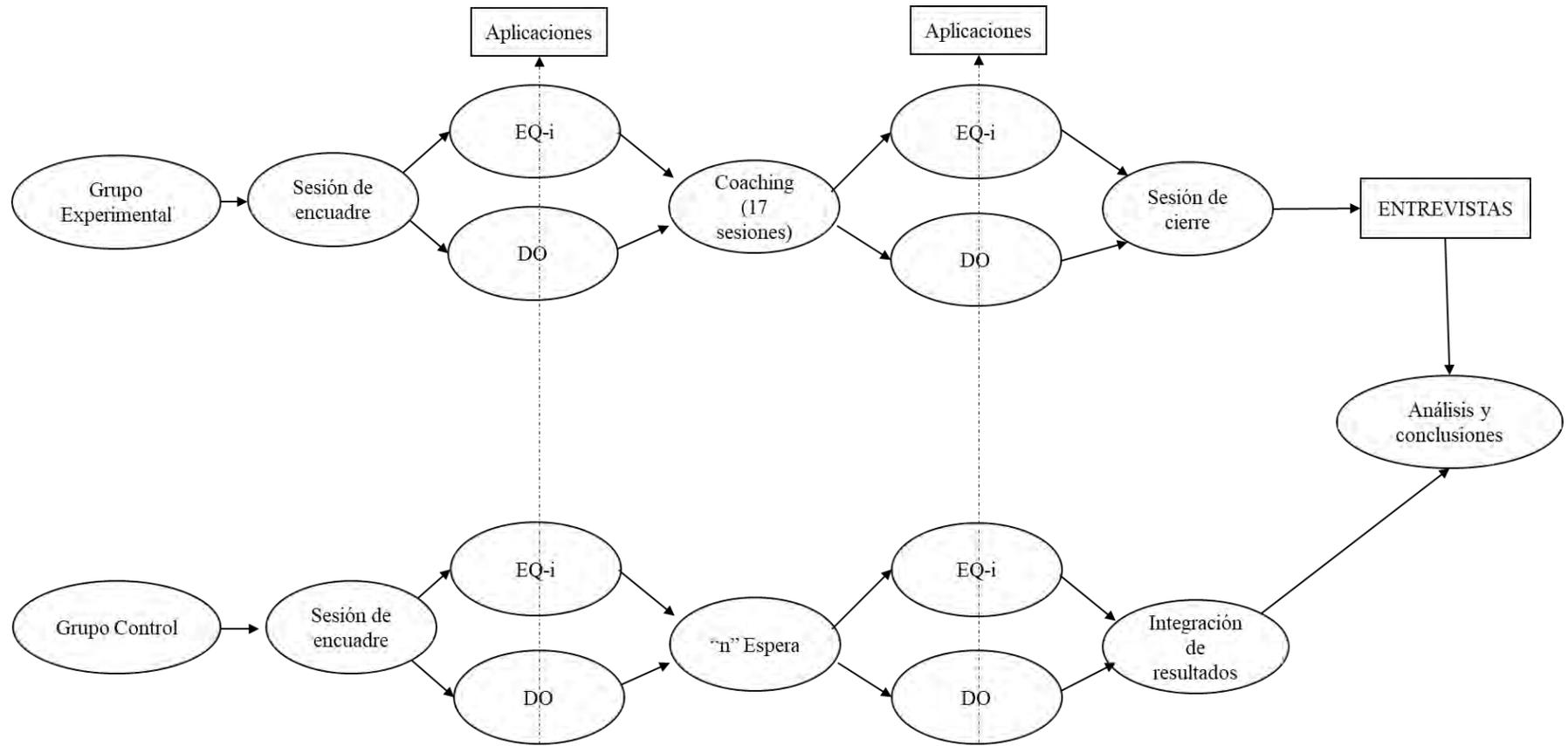
Así como el procedimiento de permutación utilizado, se aplicó el enfoque “*Bootstrap t-test*”, el cual consiste en separar los datos en grupos y calcular las estimaciones. Este es también conocido como enfoque paramétrico. Este enfoque demanda el cálculo del modelo de ruta PLS para obtener los coeficientes; separar los datos en grupos; calcular coeficientes de remuestreo; calcular las estimaciones del error estándar y utilizar estas estimaciones en sentido paramétrico en una prueba t (Sánchez, 2013). Se aplicaron pruebas t para los scores obtenidos.

Se eligió utilizar la prueba t pues es una forma estadística para valorar diferencias significativas entre dos grupos y con estos elementos aceptar o rechazar la H_0 . La razón para crear estas comparaciones es precisamente por la existencia de un Grupo Tratamiento y uno de Control, pues al primero se le aplicó un estímulo experimental o intervención y al segundo no (Hernández-Sampieri et al., 2014). Esta prueba es una distribución de probabilidad útil cuando el tamaño de la muestra es pequeño, es la más comúnmente utilizada para construir un intervalo de confianza y determinar diferencias entre dos medias muestrales (Schutte et al., 1998).

En la figura 4.9 se incorporan todas las etapas del diseño metodológico descritas en este capítulo, pues se considera conveniente el apoyo visual para el lector y facilitar la comprensión de los pasos, los momentos de realización del experimento y la secuencia de los resultados.

Figura 4.9

Etapas metodológicas



Fuente: Elaboración propia

Resultados

Diversos sectores de la sociedad mundial han encaminado trabajos y proyectos para sumarse de una u otra manera a las agendas del DS, desde donde al pilar social se le atribuye gran importancia por representar a los individuos que hacen posible que las cosas sucedan de camino al Desarrollo Sostenible, y que de las habilidades y capacidades que las personas desarrollen dependerá el logro de esos objetivos. A las construcciones sociales se les atribuye una relevancia importante para el crecimiento y desarrollo de los pueblos, y les compete a las habilidades contenidas en la ISE que esa construcción sea efectiva y funcional.

La Empresa Turística, además de aportar en el entorno económico, es parte importante para constituir sectores de la población ligados al trabajo decente, formación y educación en un entorno que favorezca la vida digna (Malherbe, 2013); por lo que el turismo debe construirse dentro del marco de la sostenibilidad y otorgar a las comunidades locales una ética social y equidad humana (EUROPARC, 2020), que además favorezca la cohesión social y cultural de las comunidades locales y receptoras (UNESCO, 2015). En conclusión, se asevera que la ISEL y las habilidades integradas en ella, son fundamentales para pensar, sentir y actuar en concordia con el Desarrollo Sostenible, el cual difícilmente se logra si se carece de una formación adecuada y significativa de las emociones humanas, pues la sostenibilidad es resultado de la comprensión ordenada de este sistema emocional (Collado, 2016).

Se presentan los resultados de acuerdo con el diagrama de comparaciones por grupos de la figura 4.8, y se utiliza durante toda la presentación de resultados “Antes” y “Después”, refiriéndose al momento de la intervención de *coaching*, pues implica los instantes de las aplicaciones de los instrumentos de medición.

Validación del Modelo de Medida

En la Tabla 5.1 se detalla el primer paso para la validación del modelo de medida, que es la medición y descarte de las VM que se alejan o restan al ajuste del modelo desde las VL que las contienen.

Tabla 5.1

Descarte de VM para el modelo B desde el enfoque “*patch approach*”

ISEL	VM descartadas⁵
VL ₁ , <i>Autoconcepto</i>	x31, x89, x64
VL ₂ , <i>Autorrealización</i>	x76, x109
VL ₃ , <i>Autoconciencia Emocional</i>	sd ⁶
VL ₄ , <i>Expresión Emocional</i>	x47
VL ₅ , <i>Asertividad</i>	x7, x86, x95
VL ₆ , <i>Independencia</i>	x46, x81, x97
VL ₇ , <i>Relaciones Interpersonales</i>	sd
VL ₈ , <i>Empatía</i>	x24, x52, x78, x110, x124
VL ₉ , <i>Responsabilidad Social</i>	sd
VL ₁₀ , <i>Resolución de Problemas</i>	x17

⁵ El descarte total de VM desde este enfoque es de 28

⁶ Sin descarte; el constructo quedo con todas sus VM

VL ₁₁ , <i>Evaluación de la Realidad</i>	x77, x85
VL ₁₂ , <i>Control de Impulsos</i>	x2, x67
VL ₁₃ , <i>Flexibilidad</i>	x33, x120
VL ₁₄ , <i>Tolerancia al Estrés</i>	x88, x113
VL ₁₅ , <i>Optimismo</i>	x35
DO	y5

Fuente: Elaboración propia

Las Variables Latentes (VL) son los constructos reflejo de las Variables Manifiestas (VM), y estas deben desempeñar al máximo la misión de reflejar valores aceptados estadísticamente para cumplir con los criterios de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales.

Parte del procedimiento para alcanzar este objetivo prevalece a la condición de que estas VM presenten correlaciones y comunalidades correctas al constructo al que deben de incidir y no entre ellas mismas o para otro constructo. Cuando se analizan varias VM para medir un solo constructo, cada una de ellas debe reflejar características específicas, en caso contrario, el investigador debe tomar decisiones en favor del trabajo de investigación, asumiendo que estas son medidas reflectivas o manifestaciones que determinan, si contribuyen o no al constructo al que pertenecen (Edwards, 2011). En caso contrario, una estrategia correcta y estadísticamente posible es proceder a la eliminación de VM para lograr los ajustes estadísticos.

Este “descarte” de VM se decide con base en los mismos resultados que refleja cada una de ellas sobre el *alpha*, *Rho*, comunalidad y sus autovalores. Habitualmente es correcto mantener un mínimo de tres VM por constructo o VL, debiendo ser cuidadoso cuando el tamaño de las

observaciones es inferior a ciento cincuenta personas (Costello & Osborne, 2005). La norma dice que cuando más VM existan y midan con alta precisión un factor, más estable son sus resultados, pero hay muchos estudios que cuentan con tres o cuatro VM con resultados fiables y concluyentes (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010).

De estos argumentos parte la razón para que se cuidara meticulosamente en este trabajo mantener todos las VL con al menos tres VM, además de cuidar que los valores de las VM que se conservaron para la validación del modelo fueran consistentes para la creación de una herramienta adecuada que reflejara índices satisfactorios.

Desde el enfoque “*patch*”, se calculan las puntuaciones a partir de las VL de orden inferior para ser imputados como guías de la variable de orden superior, los cuales se manipulan posteriormente como indicadores de la construcción de orden superior en un modelo de ruta PLS.

Los puntajes se calculan al aplicar un Análisis de Componentes Principales (ACP) y se evalúan de manera similar a las VM, así se decide el descarte de las que se alejan de los resultados necesarios para el ajuste. Después de este análisis dedicado, se logró un modelo ajustado con valores estadísticamente aceptables. En la Tabla 5.2 se presentan los *scores* de la técnica APC aplicada que se descartaron pues sus resultados perjudicaban la validación del modelo de medida.

Tabla 5.2

Descarte de scores desde el enfoque “Two-Step Approach (patch approach)”

Scores descartados⁷
VL 4, <i>Expresión Emocional</i>
VL 6, <i>Independencia</i>
VL 12, <i>Control de Impulsos</i>

⁷ Para lograr el ajuste desde este enfoque, se descartaron 4 variables que a su vez son calculadas a partir de Componentes principales de grupos de ítems.

 VL 13, *Flexibilidad*

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5.3 se presentan los resultados de fiabilidad y unidimensionalidad, Es importante destacar que los resultados de cinco constructos se alejan del valor de *alpha* superior a 0.7, sin embargo, esto sí sucede en todos los resultados para la *rho*, que se considera como un mejor indicador que el *alpha* de *Cronbach*, pues esta discurre en qué medida la VL explica su bloque de indicadores y se centra en la varianza de la suma de variables en el bloque de interés. Además de que se cumplen los criterios requeridos para el “1er Autovalor” y “2º Autovalor”. Como en los resultados obtenidos, todos los constructos cumplen con los criterios de los autovalores y la *rho*, se aceptan como fiables y unidimensionales.

Tabla 5.3

Resultados de fiabilidad y unidimensionalidad

Constructos	α	P	1er. Aut.	2º. Aut.
ISEL	0.890	0.910	5.072	0.917
<i>Autoconcepto</i>	0.781	0.852	2.689	0.891
<i>Autorrealización</i>	0.740	0.818	2.753	0.918
<i>Autoconciencia Emocional</i>	0.719	0.806	2.649	0.968
<i>Expresión Emocional</i>	0.723	0.813	2.572	0.990
<i>Asertividad</i>	0.597	0.755	1.945	0.935
<i>Independencia</i>	0.513	0.732	1.637	0.900
<i>Relaciones Interpersonales</i>	0.763	0.814	2.962	0.991
<i>Empatía</i>	0.637	0.787	1.957	0.943
<i>Responsabilidad Social</i>	0.725	0.814	2.586	0.979

<i>Resolución de Problemas</i>	0.794	0.850	3.163	0.953
<i>Evaluación de la Realidad</i>	0.777	0.843	2.850	0.994
<i>Control de Impulsos</i>	0.719	0.811	2.548	0.912
<i>Flexibilidad</i>	0.612	0.755	2.083	0.990
<i>Tolerancia al Estrés</i>	0.605	0.751	2.038	0.984
<i>Optimismo</i>	0.713	0.803	2.617	0.984
<i>DO</i>	0.714	0.814	2.355	0.899

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del Modelo Estructural y Ajuste General del Modelo

Para saber si el modelo de ecuaciones estructurales logró un ajuste favorable a los datos obtenidos, es necesario sostenerlo con el *goodness of fit index (GoF)*. Para este modelo se obtuvo una $GoF = 0.4180$, este dato puede ser tomado como referencia fiable para efectuar los análisis de resultados requeridos y para comparaciones por grupo.

Contar con índices que sostengan la calidad del modelo estructural es importante para toda investigación, pues es donde deben observarse principalmente las regresiones de las VL. Para la calidad de ajuste del cálculo de las VL, se presenta la Tabla 5.4, en concordancia con el modelo estructural obtenido.

Tabla 5.4

Calidad del modelo estructural

Constructos	R²	Comunalidad	VPE⁸	MaxCor²
ISEL	0.000 ⁹	0.507	0.507	0.6416
<i>Autoconcepto</i>	0.477	0.533	0.533	0.4774

⁸ Varianza Promedio Extraída

⁹ Variable Latente de segundo orden

<i>Autorrealización</i>	0.638	0.393	0.393	0.6387
<i>Autoconciencia Emocional</i>	0.626	0.376	0.376	0.6261
<i>Expresión Emocional</i>	0.204	0.423	0.423	0.2410
<i>Asertividad</i>	0.489	0.384	0.384	0.4897
<i>Independencia</i>	0.185	0.397	0.397	0.2078
<i>Relaciones Interpersonales</i>	0.442	0.368	0.368	0.4430
<i>Empatía</i>	0.532	0.483	0.483	0.5329
<i>Responsabilidad Social</i>	0.512	0.430	0.430	0.5126
<i>Resolución de Problemas</i>	0.426	0.450	0.450	0.4268
<i>Evaluación de la Realidad</i>	0.641	0.473	0.473	0.6416
<i>Control de Impulsos</i>	0.156	0.417	0.417	0.2241
<i>Flexibilidad</i>	0.256	0.342	0.342	0.2592
<i>Tolerancia al Estrés</i>	0.507	0.337	0.337	0.5072
<i>Optimismo</i>	0.632	0.373	0.373	0.6329
<i>DO</i>	0.026	0.320	0.320	0.0435

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 5.5 a continuación, contiene los resultados de significancia para las relaciones estructurales. En la columna “*estimate*” se detallan los coeficientes calculados mediante el modelo ajustado, lo que refleja el tamaño de la influencia de ISEL sobre cada una de las variables latentes, donde once manifiestan resultados por arriba de 0.6. Es importante resaltar que la VL que recibe una menor influencia es DO; esta variable se queda por debajo de las demás en estos resultados, lo que refleja que, sí es influenciada por la ISEL, pero es pequeña, es significativa al valor $Pr(>|t|)=0.02873863$.

Tabla 5.5*Significancia de las relaciones estructurales*

ISEL ->	<i>estimate</i>	error std.	Pr(> t)	NCP¹⁰
<i>Autoconcepto</i>	6.910221e-01	0.0538	3.618557e-27	99%
<i>Autorrealización</i>	7.992415e-01	0.0447	1.170542e-41	99%
<i>Autoconciencia Emocional</i>	7.912874e-01	0.0455	2.619399e-40	99%
<i>Expresión Emocional</i>	4.520542e-01	0.0664	1.494525e-10	99%
<i>Asertividad</i>	6.998496e-01	0.0532	4.204326e-28	99%
<i>Independencia</i>	4.303895e-01	0.0672	1.326827e-09	99%
<i>Relaciones Interpersonales</i>	6.655724e-01	0.0556	1.189758e-24	99%
<i>Empatía</i>	7.300164e-01	0.0509	1.422933e-31	99%
<i>Responsabilidad Social</i>	7.160492e-01	0.0520	6.547481e-30	99%
<i>Resolución de Problemas</i>	6.532600e-01	0.0564	1.608881e-23	99%
<i>Evaluación de la Realidad</i>	8.009677e-01	0.0446	5.853564e-42	99%
<i>Control de Impulsos</i>	3.955784e-01	0.0684	3.257708e-08	99%
<i>Flexibilidad</i>	5.065657e-01	0.0642	2.964641e-13	99%
<i>Tolerancia al Estrés</i>	7.121935e-01	0.0523	1.809775e-29	99%
<i>Optimismo</i>	7.955811e-01	0.0451	4.977274e-41	99%
<i>DO</i>	1.621579e-01	0.0735	0.02873863	95%

Fuente: Elaboración propia

El error estándar de los valores medios es directamente proporcional con la variabilidad que se mide en términos de la varianza; es el error que se puede encontrar en los resultados y refleja

¹⁰ Nivel de Confiabilidad del Porcentaje

cuanto puede variar el *estimate*. Los índices reflejan que quince de los constructos tienen un *error std por* debajo de 0.07, y el DO refleja un resultado superior a los demás. Un error pequeño (en relación con el tamaño del valor *estimate* puede decirnos que la medición fue más precisa, por el contrario, un error grande puede decirnos que la medición fue menos certera. Si la ISEL influye poco en el constructo, y a su vez tiene alta variabilidad en esa influencia, se convierte en un constructo susceptible a no ser significativo; de hecho, apretadamente logra pasar el criterio de significancia del *p-value*; en el cual todos los demás constructos reflejan un resultado de confiabilidad del 99%.

En el Grupo de personas que participaron en este trabajo refleja que, sí hay una influencia de la ISEL sobre DO, pero puede ser cuestionable, seguramente hay aspectos que le afectan y hacen que el resultado sea variable; aunque al momento de este trabajo, se desconoce qué es lo que interviene y permanece afuera del *scopus* de esta exploración pues no forma parte de ella. Pero este resultado abre una interesante y amplia línea futura de investigación.

La Tabla 5.6 refleja los resultados obtenidos después de un análisis de simulación *Bootstrap* realizado; este muestreo de arranque se aplicó para obtener los intervalos de confianza y poder evaluar con mejor precisión las estimaciones obtenidas de las medidas arrojadas por el PLS, lo que permite obtener información sobre la variabilidad de las estimaciones.

Tabla 5.6

Intervalos de confianza para las relaciones estructurales

ISEL ->	Mean boot	error std.	perc. 025	perc. 975
<i>Autoconcepto</i>	0.6931	0.0379	0.6203	0.7660
<i>Autorrealización</i>	0.8003	0.0294	0.7429	0.8570
<i>Autoconciencia Emocional</i>	0.7915	0.0278	0.7337	0.8434

<i>Expresión Emocional</i>	0.4593	0.0637	0.3369	0.5846
<i>Asertividad</i>	0.7027	0.0378	0.6246	0.7747
<i>Independencia</i>	0.4548	0.0676	0.3360	0.5869
<i>Relaciones Interpersonales</i>	0.6703	0.0482	0.5620	0.7567
<i>Empatía</i>	0.7299	0.0416	0.6377	0.8049
<i>Responsabilidad Social</i>	0.7183	0.0482	0.6173	0.8005
<i>Resolución de Problemas</i>	0.6573	0.0524	0.5581	0.7613
<i>Evaluación de la Realidad</i>	0.8000	0.0315	0.7300	0.8559
<i>Control de Impulsos</i>	0.4084	0.0661	0.2719	0.5443
<i>Flexibilidad</i>	0.5119	0.0555	0.4100	0.6253
<i>Tolerancia al Estrés</i>	0.7151	0.0447	0.6257	0.7448
<i>Optimismo</i>	0.7984	0.0285	0.7365	0.8441
<i>DO</i>	0.1147	0.1923	-0.2552	0.3169

Fuente: Elaboración propia

El *Mean Boot* es el valor del coeficiente calculado a través de simulación, explica el centro de su propio intervalo de confianza; este intervalo del 95% se ve reflejado entre el percentil .025 y .975, donde quince de los constructos reflejan confianza en sus relaciones. Se aprecia con estos resultados que el DO refleja nuevamente problemas de ajuste, pues en su intervalo de confianza está incluido el cero.

Se destaca con respecto al DO que esta variable nuevamente se refleja como significativa, sin embargo, con base en la prueba del intervalo de confianza para la muestra obtenida, se carece de argumentos para inferir que lo sea para la población en general. No obstante, los resultados de quince VL permiten inferir sus resultados al exterior de la empresa objeto de estudio.

La herramienta EQ-i de Reuven Bar-On muestra constructos con aceptable homogeneidad y consistencia, lo que le confieren a la escala altos valores de fiabilidad y validez (Dawda & Hart, 2000), sin embargo, para lograr ajustar el modelo basada en ella al contexto socio-cultural de la Riviera Maya y a los Grupos formados para este trabajo, fue necesario seguir procedimientos estrictos de ajuste, abriendo la posibilidad de que, con estos ajustes, los resultados puedan generalizarse en otros contextos similares. Es destacable que la fiabilidad de esta herramienta ha sido examinada por 20 años por diferentes investigadores de todo el mundo, coincidiendo que se trata de un modelo consistente, estable y confiable (Bar-On, 2006).

Siguiendo la Figura 4.8 de comparaciones por Grupos, se presentan los resultados de influencias estadísticas y pruebas *t* realizadas.

Comparaciones por Grupos

Existen procesos aceptados por la investigación científica para realizar comparaciones sociales, teniendo en cuenta los valores e intereses que estimulan dichos cotejos. Regularmente, por medio de estas estrategias se pretende descubrir patrones sociales normalmente importantes si de habilidades humanas se refiere (Schunk, 2012). Los “cruces” de resultados a continuación presentados, tienen la intención de resaltar esos valores que permiten revelar patrones para los hallazgos que admiten edificar conclusiones del estudio realizado.

Grupo Tratamiento Antes y Después

El Grupo Tratamiento se construyó con $n=65$ Líderes, que representa un 53.27% de la población total de Líderes de la Empresa Turística objeto de esta investigación; con una distribución por género de 23 mujeres y 42 hombres. En este trabajo se logró aplicar la intervención a más de la mitad de la población de Líderes de la empresa. Debido a las peculiaridades de este cuasiexperimento y las necesidades operativas de la Empresa Turística de la Riviera Maya, se puede decir que es una muestra favorable.

En la siguiente comparación de pruebas *t* pareadas presentada en la Tabla 5.7, se contrasta el S₁: Los resultados del Grupo Tratamiento Después son mayores que los resultados del Grupo Tratamiento Antes, y con base en los resultados se sostiene y acepta el supuesto. Todos los constructos reflejan un incremento estadísticamente significativo como se aprecia a continuación.

Tabla 5.7

Grupo Tratamiento antes y después

Constructos	<i>t</i>	<i>p</i>-value	nean. diff	sig .1
ISEL	5.624	4.404e-07	0.787	si
<i>Autoconcepto</i>	4.507	2.855e-05	0.663	si
<i>Autorrealización</i>	4.239	7.34e-05	0.624	si
<i>Autoconciencia Emocional</i>	4.285	6.266e-05	0.569	si
<i>Expresión Emocional</i>	7.462	2.859e-10	0.880	si
<i>Asertividad</i>	5.272	1.694e-06	0.678	si
<i>Independencia</i>	3.903	0.0002	0.450	si
<i>Relaciones Interpersonales</i>	5.687	3.447e-07	0.773	si
<i>Empatía</i>	3.112	0.0027	0.465	si
<i>Responsabilidad Social</i>	6.045	8.471e-08	0.776	si
<i>Resolución de Problemas</i>	3.983	0.0001	0.551	si
<i>Evaluación de la Realidad</i>	3.062	0.003	0.484	si
<i>Control de Impulsos</i>	4.043	0.0001	0.495	si
<i>Flexibilidad</i>	3.239	0.001	0.521	si
<i>Tolerancia al Estrés</i>	3.713	0.0004	0.471	si
<i>Optimismo</i>	3.239	0.0019	0.521	si
<i>DO</i>	2.286	0.025	0.400	si

Fuente: Elaboración propia

Con base en estos resultados se sostiene el incremento estadísticamente significativo de las diecisiete variables de interés, con lo que se sustenta la mejora del Grupo Tratamiento Después de participar en la intervención y se sostiene el S₁.

De acuerdo con el Dr. Reuven Bar-On (1988; 2006; 2013) y contrastando con las teorías de la ISE, se presume que la mejora en el *Autoconcepto* refleja que la persona ha aprendido a vivir consigo misma y acepta sus limitaciones y posibilidades. Este es un constructo del contexto Intrapersonal, e implica que los Líderes lograron una mejor percepción de sí mismos que los apoyara en su desempeño laboral. El *Autoconcepto* se refiere a la autoevaluación del individuo con respecto a algo, es un Componente Intrapersonal.

La *Autorrealización* describe al crecimiento continuo y al desarrollo de la vida aceptando las responsabilidades y encontrando satisfacción. Este es un constructo del Componente Intrapersonal del individuo, y explica el proceso individual para actualizar el potencial propio, así como las capacidades, habilidades y talentos, al mismo tiempo que el Líder se involucra en varios intereses buscando nuevos propósitos y metas. Esta habilidad pondera en el esfuerzo personal por enriquecer la vida propia sin sacrificar el contexto personal y social. Ésta favorece que los Líderes se mantengan abiertos a diferentes procesos de crecimiento y a nuevos retos organizacionales.

El reconocer los propios estados de ánimo es una herramienta relevante para favorecer el desempeño dentro de una organización. La *Autoconciencia Emocional* implica reconocer los propios estados de ánimo y emociones propias, cómo afectan o impulsan nuestras acciones y decisiones; además de saber cómo utilizarlas adecuadamente. Esta habilidad incluye detectar si se han desbordado nuestras emociones y saber darnos una pausa.

Referirse a la *Expresión Emocional* es hablar de una capacidad intrapersonal que el Líder tiene de hablar de lo que siente, expresando sentimientos y emociones percibidas de forma útil,

clara y directa; además de hacerlo consciente de que decanta en un bienestar emocional propio y común.

La *Asertividad* se refiere a la facilidad para expresar nuestras opiniones e ideas. Este constructo describe el sentirse libre de expresar sentimientos de manera adecuada y directa, sosteniendo sus derechos personales para transmitir opiniones y creencias, sean estas populares o impopulares en el contexto inmediato. Este constructo pertenece al Componente Intrapersonal del individuo, y el que los Líderes sean asertivos favorece la comunicación efectiva, que suele ser, en algunas organizaciones, una dificultad dolorosa que deprime el logro de objetivos a corto y mediano plazo.

La *Independencia* forma parte del Componente Intrapersonal; es una forma de relación entre el propio “yo” y el entorno. Este constructo implica la toma de decisiones sobre lo que el individuo desea, acepta o rechaza. Es una sana toma de decisiones basada en lo que se espera que suceda y sus resultados. De estas acciones independientes, el Líder refleja una sana autodirección y autocontrol en las acciones ejecutadas; esto otorga certidumbre al equipo de trabajo, pues refleja una *Independencia* emocional sobre los demás y sus emociones al tomar decisiones.

En la Empresa Turística, es destacable la efectividad para generar *Relaciones Interpersonales* funcionales, pues describe la capacidad del Líder para aceptar y respetar a los otros, estableciendo relaciones colaborativas estables, duraderas y satisfactorias. Esto dará como resultado que el individuo se permita recibir y dar afecto. Es un constructo del Componente Interpersonal y es trascendente para la colaboración en el marco social de la Empresa Turística.

La *Empatía* es esa capacidad de percibir, inferir y comprender los sentimientos y emociones de los demás, fundada en el reconocimiento del otro como equivalente a uno mismo. Esta habilidad para la vida social dentro de la empresa es una base para la solidaridad, persuasión y colaboración.

Hablar de la *Responsabilidad Social* del Líder de la Empresa Turística, es hablar de la habilidad para ser cooperativo y contribuir con los miembros de la sociedad, aceptando sus responsabilidades sociales. Ya se ha mencionado que las empresas son contextos sociales, y que de su efectiva cohesión depende el logro de los diferentes objetivos trazados por la organización. Este constructo se integra al Componente Interpersonal, le contiene una sana mentalidad para contribuir con la sociedad (empresa) aceptando las limitaciones y empatizando con ella.

La *Resolución de Problemas* es un constructo que forma parte del Componente de Adaptabilidad humana para resolver eficazmente los problemas; pueden ser estos de un carácter personal o interpersonal. Esta habilidad incluye el evitar que los problemas se agraven y que el individuo elija a su vez las medidas necesarias para superarlos.

La *Evaluación de la Realidad* se integra al Componente de la Adaptabilidad Humana. Esta hace referencia a la forma individual en que el Líder se percibe a sí mismo y al mundo empresarial que le rodea, y que lo que piensa y siente sobre ella corresponda a la realidad. Esta habilidad favorece el sacar conclusiones basado en evidencias, aunque estas vayan en contra de los deseos populistas de los demás. Favorece la disminución y hasta la eliminación del “radio pasillo” y se beneficia la consciente y efectiva toma de decisiones. La *Evaluación de la Realidad* es la capacidad para reflejar lo que se experimenta y lo que existe en realidad.

Dentro del Componente del Manejo del Estrés se encuentra el *Control de Impulsos*. Este constructo representa la habilidad del Líder para resistir o retrasar un impulso de reaccionar de forma agresiva y hostil. Debido a que la operación diaria en la Empresa Turística rebasa en ocasiones lo planeado, esta habilidad es de gran valía y se requieren Líderes que comprendan su propia emoción y la manejen efectivamente, evitando con esto la posibilidad de un “estallido emocional”, que puede provocar acciones dañinas para él mismo, para su equipo de trabajo y para los demás al interior de la Empresa Turística.

El constructo llamado *Flexibilidad* se inserta en el Componente de la Adaptabilidad Humana, ésta encierra una importante habilidad del Líder para adaptarse y ajustarse a los cambios; cuando se habla de una Empresa Turística se comprende que estos cambios son constantes, agresivos y demandantes. El Líder que cuenta con esta habilidad desarrollada comprende el continuo proceso de adecuarse a situaciones y condiciones diversas. Es un proceso para ser más efectivo ajustándose a las situaciones involucradas. Se resume como una exitosa capacidad de adaptarse y ser resiliente a las situaciones normales de la vida, ajustando las emociones y pensamientos con claridad a las situaciones experimentadas.

La *Tolerancia al Estrés* se encuentra dentro del Componente del Manejo del Estrés, y se define como el talento para manejar y resistir reacciones emocionales negativas. La Empresa Turística se desempeña dentro de un contexto de constante exigencia y operación acelerada; estos entornos son caldo de cultivo para la acumulación de estrés. Cuando el Líder tiene esta habilidad desarrollada se favorece su desempeño y los resultados de la empresa.

Dentro del Componente del Estado de Ánimo en General, se encuentra el *Optimismo*. Esta habilidad representa a la capacidad de mirar el lado positivo de la vida y mantener una actitud proactiva frente a la adversidad. Para el Líder de la Empresa Turística, este es un estándar de predisposición para sentir y pensar que la vida es buena reaccionando proactivamente a los eventos en espera de un futuro benéfico.

Esta es una alerta consciente del Líder para detectar la presencia de una situación a resolver y la plena intención de enfrentarlo, considerando los diferentes caminos para resolverlo. Lo que implica que el Líder “abre zanja” para generar varias estrategias y planificar las tácticas necesarias; elegir la mejor e implementarla con enfoque claro y evaluar la eficacia de la solución. En la Empresa Turística, el *Optimismo* resalta su importancia día a día debido a la operación extenuante que se vive al interior de este tipo de organizaciones.

La operación en la Empresa Turística está expuesta a constantes cambios y “bomberazos”. Esto genera que en ocasiones los equipos de trabajo se abrumen o desesperen por alguna situación incómoda. Cuando esto sucede, el temple del Líder reflejará la gravedad de lo sucedido, y de sus palabras y comportamientos optimistas dependerá que la organización salga victoriosa del suceso de forma pronta.

En la Tabla 5.8 se muestran los resultados de las influencias de la ISEL hacia las variables de interés para las comparaciones del Grupo Tratamiento Antes y Después.

Tabla 5.8

Grupo Tratamiento Antes y después

	diff. abs	p.value	sig .1
ISEL -> <i>Autoconcepto</i>	0.061	0.386	ns
ISEL -> <i>Autorrealización</i>	0.140	0.029	si
ISEL -> <i>Autoconciencia Emocional</i>	0.016	0.782	ns
ISEL -> <i>Expresión Emocional</i>	0.051	0.762	ns
ISEL -> <i>Asertividad</i>	0.008	0.960	ns
ISEL -> <i>Independencia</i>	0.003	0.970	ns
ISEL -> <i>Relaciones Interpersonales</i>	0.022	0.792	ns
ISEL -> <i>Empatía</i>	0.045	0.732	ns
ISEL -> <i>Responsabilidad Social</i>	0.025	0.792	ns
ISEL -> <i>Resolución de Problemas</i>	0.221	0.049	si
ISEL -> <i>Evaluación de la Realidad</i>	0.005	0.881	ns
ISEL -> <i>Control de Impulsos</i>	0.002	0.990	ns
ISEL -> <i>Flexibilidad</i>	0.135	0.297	ns

ISEL -> <i>Tolerancia al Estrés</i>	0.070	0.396	ns
ISEL -> <i>Optimismo</i>	0.069	0.237	ns
ISEL -> DO	0.471	0.693	ns

Fuente. Elaboración propia

Desde estos resultados, se distinguen influencias estadísticamente significativas en los constructos de *Autorrealización* $p=0.029$ y *Resolución de Problemas* $p=0.049$ desde la ISEL; lo que presume la mejora del Grupo Tratamiento para Después de la intervención. Con base en estos resultados se contrasta y sostiene el S₁: Los resultados del Grupo Tratamiento Después son mayores que los resultados del Grupo Tratamiento Antes.

Grupo Control Antes y Después

El Grupo Control se conformó por 26 Líderes, representando el 21.31% del total de Líderes, con una distribución por sexo de 9 mujeres y 17 hombres, casi el doble de los hombres con respecto a las mujeres y similar a la constitución del Grupo Tratamiento; detalle importante que refleja homogeneidad de género en los grupos participantes en estos análisis.

En la Tabla 5.9 se presentan los resultados obtenidos para contrastarlos con el supuesto referente a esta comparación; S₂: Los resultados del Grupo Control Antes son iguales a los resultados del Grupo Control Después, es difícil de sostener, ya que, en doce de los dieciséis constructos de análisis, el Grupo Control refleja bajas estadísticamente significativas.

Tabla 5.9

Prueba t para el Grupo Control Antes y Después

Constructos	<i>t</i>	<i>p</i>-value	mean. diff	sig. .1
ISEL	-3.783	0.0008	-0.664	si
<i>Autoconcepto</i>	-2.454	0.021	-0.399	si

<i>Autorrealización</i>	-3.059	0.005	-0.707	si
<i>Autoconciencia Emocional</i>	-2.805	0.009	-0.559	si
<i>Expresión Emocional</i>	-0.944	0.354	-0.195	ns
<i>Asertividad</i>	-2.734	0.011	-0.558	si
<i>Independencia</i>	1.413	0.164	0.345	ns
<i>Relaciones Interpersonales</i>	-3.462	0.001	-0.702	si
<i>Empatía</i>	-0.425	0.677	-0.092	ns
<i>Responsabilidad Social</i>	-1.291	0.208	-0.250	ns
<i>Resolución de Problemas</i>	-2.472	0.020	-0.528	si
<i>Evaluación de la Realidad</i>	-4.046	0.0004	-0.765	si
<i>Control de Impulsos</i>	-2.408	0.023	-0.462	si
<i>Flexibilidad</i>	-2.148	0.041	-0.446	si
<i>Tolerancia al Estrés</i>	-2.429	0.022	-0.533	si
<i>Optimismo</i>	-2.462	0.022	-0.429	si
DO	-0.924	0.364	-0.263	ns

Fuente: Elaboración propia

Al ser un Grupo que careció de intervención alguna, se esperaba que sus resultados fueran iguales Antes y Después. En la Tabla 5.10 se presentan los índices obtenidos en los análisis de influencias. Tampoco es posible sostener el supuesto que reclama que no existan diferencias significativas entre los constructos. Cuatro de los dieciséis constructos examinados reflejan bajas estadísticamente significativas en la *Autorrealización*, *Empatía*, *Evaluación de la Realidad* y *Optimismo*; este último es un facilitador importante del comportamiento emocional y social.

Tabla 5.10*Grupo Control Antes y Después*

	diff. abs	p.value	sig .1
ISEL -> <i>Autoconcepto</i>	0.100	0.505	ns
ISEL -> <i>Autorrealización</i>	0.298	0.029	si
ISEL -> <i>Autoconciencia Emocional</i>	0.054	0.712	ns
ISEL -> <i>Expresión Emocional</i>	0.825	0.108	ns
ISEL -> <i>Asertividad</i>	0.135	0.217	ns
ISEL -> <i>Independencia</i>	0.212	0.247	ns
ISEL -> <i>Relaciones Interpersonales</i>	0.043	0.703	ns
ISEL -> <i>Empatía</i>	0.262	0.049	si
ISEL -> <i>Responsabilidad Social</i>	0.035	0.861	ns
ISEL -> <i>Resolución de Problemas</i>	0.086	0.544	ns
ISEL -> <i>Evaluación de la Realidad</i>	0.170	0.049	si
ISEL -> <i>Control de Impulsos</i>	0.085	0.613	ns
ISEL -> <i>Flexibilidad</i>	0.866	0.257	ns
ISEL -> <i>Tolerancia al Estrés</i>	0.644	0.613	ns
ISEL -> <i>Optimismo</i>	0.308	0.029	si
ISEL -> DO	0.225	0.415	ns

Fuente: Elaboración propia

Resulta interesante el resultado del Grupo Control, pues las bajas en los resultados se refieren a la influencia de un constructo sobre otro, y cada influencia pertenece a un Componente diferente de la vida humana; la *Autorrealización* a lo Intrapersonal; *Empatía* a lo Interpersonal; *Evaluación de la Realidad* a la Adaptabilidad y el *Optimismo* al Estado de Ánimo en General (Bar-

On et al., 2003). No se cuenta con evidencia para conocer los motivos de esta baja en los índices, pero esto sugiere una interesante línea de investigación futura.

El rigor científico exige brindar fiabilidad para la obtención de datos ofreciendo garantías en la aplicación metodológica, esa fue la intención de la inclusión del Grupo Control en este trabajo, y estos postulados se cumple satisfactoriamente en este apartado de resultados, pues se necesita de más información para conocer qué sucedió con el Grupo Control, ya que no sufrió intervención alguna; pero beneficia la generación de comparaciones estadísticas fiables contra el Grupo Tratamiento.

Grupo Tratamiento y Control Antes

Se realizó una comparación de ambos grupos para antes de la intervención, estas se presentan en la Tabla 5.11. La intención que direcciona esta comparación es identificar si existían diferencias significativas entre los grupos Antes de la intervención de *coaching* y sostener o refutar el S₃: Los resultados del Grupo Tratamiento Antes son iguales a los resultados del Grupo Control Antes. El supuesto se rechaza, pues se cuenta con evidencia estadísticamente significativa para ello. Este es un dato importante para identificar la homogeneidad de los grupos antes del proceso, desde la premisa que asume que los grupos son iguales y semejantes.

A continuación, se presentan las comparaciones de ambos grupos en una prueba *t* no pareada en la Tabla 5.11. Con estos resultados se contrasta y refuta el S₃, pues en once de los constructos, la *mean x* refleja diferencias significativamente negativas con respecto a la *mean y*, indicando que el Grupo Tratamiento refleja medias negativas e inferiores a las del Grupo Control; los resultados se invierten para DO, donde el Grupo Tratamiento refleja un índice superior y estadísticamente significativo.

Tabla 5.11*Prueba t para el Grupo Tratamiento y Control Antes*

Constructos	t	p-value	mean x	mean y	sig .1
ISEL	-2.430	0.018	-0.141	0.353	si
<i>Autoconcepto</i>	-3.949	0.0002	-0.219	0.548	si
<i>Autorrealización</i>	-1.976	0.052	-0.114	0.285	si
<i>Autoconciencia Emocional</i>	-1.037	0.304	-0.064	0.162	ns
<i>Expresión Emocional</i>	-2.018	0.049	-0.131	0.327	si
<i>Asertividad</i>	-2.766	0.007	-0.168	0.422	si
<i>Independencia</i>	-1.22	0.226	-0.070	0.175	ns
<i>Relaciones Interpersonales</i>	-2.758	0.007	-0.154	0.387	si
<i>Empatía</i>	0.116	0.908	0.007	-0.019	ns
<i>Responsabilidad Social</i>	-1.687	0.096	-0.101	0.253	si
<i>Resolución de Problemas</i>	-1.955	0.055	-0.118	0.296	si
<i>Evaluación de la Realidad</i>	-1.919	0.059	-0.112	0.280	si
<i>Control de Impulsos</i>	-2.761	0.008	-0.173	0.432	si
<i>Flexibilidad</i>	-2.803	0.006	-0.154	0.385	si
<i>Tolerancia al Estrés</i>	-1.362	0.177	-0.074	0.186	ns
<i>Optimismo</i>	-0.990	0.326	-0.061	0.154	ns
DO	1.770	0.084	0.127	-0.319	si

Fuente: Elaboración propia

Retomando un poco de los resultados anteriores, se puede concluir que el Grupo Tratamiento estaba por debajo del Grupo Control antes de iniciada la intervención, y, aun así, refleja mejoras estadísticamente significativas después de la intervención. Por el contrario, el Grupo

Control que Antes reflejaba resultados superiores al Grupo Tratamiento, en las evaluaciones Después, además de carecer de índices iguales o similares, bajó estadísticamente en la mayoría de los constructos de la ISEL.

Con este “cruce” de resultados presentados en la Tabla 5.12, se pueden conocer las influencias de la ISEL hacia los constructos para ambos Grupos Antes y contar con información que permita generar un contraste con el S₃.

Tabla 5.12

Grupo Tratamiento y Control Antes

	diff. abs	p.value	sig .1
ISEL -> <i>Autoconcepto</i>	0.098	0.306	ns
ISEL -> <i>Autorrealización</i>	0.052	0.475	ns
ISEL -> <i>Autoconciencia Emocional</i>	0.029	0.772	ns
ISEL -> <i>Expresión Emocional</i>	0.088	0.663	ns
ISEL -> <i>Asertividad</i>	0.162	0.178	ns
ISEL -> <i>Independencia</i>	0.056	0.752	ns
ISEL -> <i>Relaciones Interpersonales</i>	0.094	0.465	ns
ISEL -> <i>Empatía</i>	0.118	0.396	ns
ISEL -> <i>Responsabilidad Social</i>	0.024	0.861	ns
ISEL -> <i>Resolución de Problemas</i>	0.063	0.584	ns
ISEL -> <i>Evaluación de la Realidad</i>	0.095	0.257	ns
ISEL -> <i>Control de Impulsos</i>	0.069	0.724	ns
ISEL -> <i>Flexibilidad</i>	0.084	0.564	ns
ISEL -> <i>Tolerancia al Estrés</i>	0.115	0.336	ns

ISEL -> <i>Optimismo</i>	0.018	0.792	ns
ISEL -> DO	0.324	0.405	ns

Fuente: Elaboración propia

Con base en estos resultados de influencias se sostiene el S₃: Los resultados del Grupo Tratamiento Antes son iguales a los resultados del Grupo Control Antes, ya que no se encontró alguna diferencia estadísticamente significativa en los resultados de influencias desde la ISEL, y se demuestra la homogeneidad del modelo estructural en ambos grupos muestreados antes de la intervención por la concomitancia con los resultados obtenidos.

Recordemos la relevancia de contar con evidencia estadística que permita sostener la homogeneidad de los Grupos y muestras obtenidas, pues en caso contrario se puede caer en la construcción de conclusiones equivocadas durante los análisis pues no se cuenta con una imagen clara de lo estudiado y se corre el riesgo de revivir la paradoja de Simpson (1951), que demostró los peligros de amalgamar, mezclar y analizar datos heterogéneos, pues pueden provocar el llegar a conclusiones “sucias” que podrían ser opuestas o erróneas y que no permiten aceptar o rechazar las hipótesis. La ciencia estadística otorga diversas herramientas poderosas para determinar la homogeneidad de las muestras obtenidas y conviene a los investigadores hacer uso de ellas como en este caso.

Grupo Tratamiento y Control Después

Esta comparación mostrada en la Tabla 5.13 permite describir los resultados y contrastar el S₄: Los resultados del Grupo Tratamiento Después son mayores que los resultados del Grupo Control Después, e identificar si existen diferencias estadísticamente significativas que favorezcan los efectos de la investigación.

Con estos resultados se repite la baja estadísticamente significativa de los índices del Grupo Control y se soporta el supuesto S₄: Los resultados del Grupo Tratamiento Después son mayores

que los resultados del Grupo Control Después; ya que en trece de las dieciséis variables de interés se registran diferencias significativas que favorecen los resultados del Grupo Tratamiento.

Tabla 5.13

Prueba t para el Grupo Tratamiento y Control Después

Constructos	<i>t</i>	<i>p</i>-value	mean <i>x</i>	mean <i>y</i>	sig .1
ISEL	5.536	5.029e-07	0.279	-0.697	si
<i>Autoconcepto</i>	0.889	0.377	0.052	-0.130	ns
<i>Autorrealización</i>	5.231	2.032e-06	0.275	-0.689	si
<i>Autoconciencia Emocional</i>	4.308	7.571e-05	0.253	-0.633	si
<i>Expresión Emocional</i>	3.155	0.002	0.188	-0.471	si
<i>Asertividad</i>	3.421	0.001	0.202	-0.506	si
<i>Independencia</i>	-0.114	0.908	-0.006	0.016	ns
<i>Relaciones Interpersonales</i>	3.630	0.0007	0.228	-0.571	si
<i>Empatía</i>	3.120	0.003	0.198	-0.496	si
<i>Responsabilidad Social</i>	3.647	0.0006	0.226	-0.566	si
<i>Resolución de Problemas</i>	3.5	0.0007	0.184	-0.461	si
<i>Evaluación de la Realidad</i>	4.030	0.0001	0.220	-0.550	si
<i>Control de Impulsos</i>	1.872	0.066	0.110	-0.275	si
<i>Flexibilidad</i>	0.796	0.428	0.041	-0.104	ns
<i>Tolerancia al Estrés</i>	3.311	0.001	0.195	-0.489	si
<i>Optimismo</i>	3.384	0.001	0.204	-0.512	si
DO	-0.624	0.534	-0.038	0.096	ns

Fuente: Elaboración propia

Después de una intervención, es destacable contar con índices estadísticos, pues son una herramienta efectiva que permite detectar si se generó alguna separación significativa entre las observaciones efectuadas. Estos resultados permiten contrastar la mejora estadísticamente significativa del Grupo Tratamiento contra los resultados del Grupo Control.

Cabe subrayar la baja del DO (-0.038) del Grupo Tratamiento con respecto a sus resultados Antes (0.127), lo que refleja que se “jala” al DO hacia abajo después de la intervención, probablemente debido al mismo crecimiento de la ISEL.

Esto desvela que una intervención de esta índole y para este contexto requiere de más argumentos para generar cambios positivamente significativos en el DO de la Empresa Turística, pues en esta investigación se carece de elementos para sostener que su aporte y fiabilidad en la GS.

Tabla 5.14

Grupo Tratamiento y Control Después

	diff. abs	p.value	sig .1
ISEL -> <i>Autoconcepto</i>	0.137	0.376	ns
ISEL -> <i>Autorrealización</i>	0.200	0.039	si
ISEL -> <i>Autoconciencia Emocional</i>	0.099	0.217	ns
ISEL -> <i>Expresión Emocional</i>	0.788	0.009	si
ISEL -> <i>Asertividad</i>	0.036	0.811	ns
ISEL -> <i>Independencia</i>	0.152	0.366	ns
ISEL -> <i>Relaciones Interpersonales</i>	0.160	0.128	ns
ISEL -> <i>Empatía</i>	0.189	0.069	si
ISEL -> <i>Responsabilidad Social</i>	0.084	0.613	ns
ISEL -> <i>Resolución de Problemas</i>	0.071	0.712	ns

ISEL -> <i>Evaluación de la Realidad</i>	0.080	0.346	ns
ISEL -> <i>Control de Impulsos</i>	0.013	0.940	ns
ISEL -> <i>Flexibilidad</i>	0.815	0.029	si
ISEL -> <i>Tolerancia al Estrés</i>	0.109	0.495	ns
ISEL -> <i>Optimismo</i>	0.220	0.039	si
ISEL -> DO	0.571	0.306	ns

Fuente: Elaboración propia

Los índices de influencias presentados en la Tabla 5.14 también permiten sostener el S₄: Los resultados del Grupo Tratamiento Después son mayores que los resultados del Grupo Control Después, pues en cinco de las variables de interés se reflejan mejoras estadísticamente significativas. Las mejoras de influencia de la ISEL para el Componente Intrapersonal fueron para la *Autorrealización* y la *Expresión Emocional*, para el Componente Interpersonal, la *Empatía* y la *Flexibilidad*. Para el Componente del Estado de Ánimo en General el *Optimismo*; esto indica que las medidas obtenidas reflejan un aprovechamiento de los diferentes Componentes emocionales de la vida humana.

Grupo Tratamiento Antes y Control Después

Es importante contar con un reflejo de los índices de influencias a través del tiempo dedicado a la intervención desde perspectivas diferentes de análisis; por esto se realiza la comparación entre el Grupo Tratamiento Antes de participar en la intervención y el Grupo Control Después de las 17 semanas de espera.

En esta prueba *t* sobresalen los constructos en los que el Grupo Tratamiento Antes refleja resultados estadísticamente inferiores en la ISEL con respecto al Grupo Control Después de la intervención. Además de otras variables de interés, como *Autoconcepto*, *Expresión Emocional*, *Independencia* y *Flexibilidad* que arrojan resultados también inferiores.

Con estos resultados presentados en la Tabla 5.15 se refuta el S₅: Los resultados del Grupo Tratamiento antes son iguales a los resultados del Grupo Control después. Aunque el supuesto de igualdad se rechaza, se percibe la homogeneidad de los grupos si se realiza una extracción general de resultados. EL S₅ se refuta con estos resultados, pero todo el contexto general de la investigación si lo sostiene.

Tabla 5.15

Prueba t para el Grupo Tratamiento Antes y Control Después

Constructos	<i>t</i>	<i>p</i>-value	mean <i>x</i>	mean <i>y</i>	sig .1
ISEL	-0.141	0.887	-0.007	0.018	ns
<i>Autoconcepto</i>	-2.547	0.012	-0.137	0.343	si
<i>Autorrealización</i>	0.454	0.650	0.024	-0.060	ns
<i>Autoconciencia Emocional</i>	1.201	0.233	0.068	-0.170	ns
<i>Expresión Emocional</i>	-1.709	0.092	-0.103	0.257	si
<i>Asertividad</i>	-0.354	0.724	-0.020	0.051	ns
<i>Independencia</i>	-2.153	0.035	-0.125	0.313	si
<i>Relaciones Interpersonales</i>	-0.340	0.734	-0.019	0.049	ns
<i>Empatía</i>	0.684	0.496	0.039	-0.099	ns
<i>Responsabilidad Social</i>	-1.002	0.319	-0.055	0.138	ns
<i>Resolución de Problemas</i>	-0.349	0.723	-0.017	0.043	ns
<i>Evaluación de la Realidad</i>	1.194	0.236	0.065	-0.162	ns
<i>Control de Impulsos</i>	-1.074	0.287	-0.064	0.161	ns
<i>Flexibilidad</i>	-2.883	0.005	-0.148	0.370	si
<i>Tolerancia al Estrés</i>	0.120	0.904	0.006	-0.016	ns

<i>Optimismo</i>	0.574	0.567	0.033	-0.083	ns
DO	-0.191	0.848	-0.011	0.029	ns

Fuente: Elaboración propia

El Grupo Control permite discriminar y disminuir la posibilidad de sesgo entre los efectos causados al Grupo Tratamiento, y consiente el atribuir los resultados a la intervención. En este caso, además permite contrastar los supuestos postulados para este trabajo de investigación. Veamos los resultados de las influencias y el contraste con el S₅ en la Tabla 5.16.

Con base en los efectos de influencias obtenidos y aquí presentados, se refuta el S₅: Los resultados del Grupo Tratamiento Antes son iguales a los resultados del Grupo Control Después.

Tabla 5.16

Grupo Tratamiento Antes y Control Después

	diff. abs	p.value	sig .1
ISEL -> <i>Autoconcepto</i>	0.198	0.024	si
ISEL -> <i>Autorrealización</i>	0.341	0.048	si
ISEL -> <i>Autoconciencia Emocional</i>	0.083	0.341	ns
ISEL -> <i>Expresión Emocional</i>	0.737	0.073	si
ISEL -> <i>Asertividad</i>	0.027	0.878	ns
ISEL -> <i>Independencia</i>	0.156	0.439	ns
ISEL -> <i>Relaciones Interpersonales</i>	0.137	0.487	ns
ISEL -> <i>Empatía</i>	0.144	0.317	ns
ISEL -> <i>Responsabilidad Social</i>	0.059	0.682	ns
ISEL -> <i>Resolución de Problemas</i>	0.149	0.341	ns
ISEL -> <i>Evaluación de la Realidad</i>	0.075	0.463	ns

ISEL -> <i>Control de Impulsos</i>	0.016	0.926	ns
ISEL -> <i>Flexibilidad</i>	0.950	0.073	si
ISEL -> <i>Tolerancia al Estrés</i>	0.179	0.048	si
ISEL -> <i>Optimismo</i>	0.298	0.024	si
ISEL -> DO	0.099	0.853	ns

Fuente: Elaboración propia

El Grupo Tratamiento refleja índices significativamente superiores antes de la intervención en las influencias de la ISEL hacia los constructos: *Autoconcepto; Autorrealización; Expresión Emocional; Flexibilidad; Tolerancia al Estrés y Optimismo*. Es notable destacar que para las mediciones después de la intervención, el Grupo Control registró una influencia estadísticamente menor en cuatro de estos constructos, lo que confirma el descenso de algunas influencias para este Grupo y refuta el S₅: Los resultados del Grupo Tratamiento Antes son iguales a los resultados del Grupo Control Después.

Se destaca y recuerda que, sí se cuenta con evidencia estadísticamente significativa que sostiene la mejora de la ISEL después de la intervención, pero en este fragmento de análisis, los resultados de este cruce rechazan el S₅.

Grupo Tratamiento Después y Control Antes

En esta última comparación de grupos se invierte la variable tiempo entre los resultados de los grupos, y se buscan los índices que permitan comprender el estado del Grupo Control Antes, y, que tanto, Después de las diecisiete semanas el Grupo Tratamiento se separó con sus resultados del Grupo Control cuando terminó la intervención.

Todos los supuestos postulados ayudaron a este trabajo de investigación para poder observar el mismo fenómeno desde diferentes ángulos. En la Tabla 5.17 se exponen los resultados de la

prueba *t* para poder extraer conclusiones consistentes y facilitar las explicaciones que permitan construir discusiones amplias y enfocadas.

Tabla 5.17

Prueba t para el Grupo Tratamiento Después y Control Antes

Constructos	<i>t</i>	<i>p</i>-value	mean <i>x</i>	mean <i>y</i>	sig .1
ISE	1.666	0.102	0.110	-0.276	ns
<i>Autoconcepto</i>	-0.986	0.328	-0.061	0.153	ns
<i>Autorrealización</i>	1.050	0.299	0.071	-0.179	ns
<i>Autoconciencia Emocional</i>	1.491	0.142	0.103	-0.257	ns
<i>Expresión Emocional</i>	1.903	0.063	0.128	-0.320	si
<i>Asertividad</i>	0.487	0.628	0.033	-0.083	ns
<i>Independencia</i>	1.148	0.255	0.069	-0.172	ns
<i>Relaciones Interpersonales</i>	0.481	0.632	0.032	-0.080	ns
<i>Empatía</i>	2.057	0.046	0.149	-0.347	si
<i>Responsabilidad Social</i>	2.092	0.049	0.143	-0.358	si
<i>Resolución de Problemas</i>	0.670	0.505	0.046	-0.115	ns
<i>Evaluación de la Realidad</i>	0.548	0.585	0.034	-0.085	ns
<i>Control de Impulsos</i>	-0.179	0.858	-0.011	0.028	ns
<i>Flexibilidad</i>	0.481	0.631	0.027	-0.068	ns
<i>Tolerancia al Estrés</i>	1.307	0.195	0.075	-0.189	ns
<i>Optimismo</i>	1.395	0.169	0.094	-0.235	ns
DO	1.910	0.061	0.122	-0.306	si

Fuente: Elaboración propia

Contrastando con el S₆. Los resultados del Grupo Tratamiento después son mayores que los resultados del Grupo Control antes, se concluye que, si se puede sostener el supuesto, ya que la *Expresión Emocional, Empatía, Responsabilidad Social* y DO del Grupo Tratamiento reflejan índices estadísticamente superiores al Grupo Control.

En los resultados de influencias presentados en la Tabla 5.18, para este cruce se encontró una diferencia estadísticamente significativa en la influencia de la ISEL hacia el DO del Grupo Tratamiento después de la intervención, lo que sugiere que esta variable es atraída hacia abajo por la ISEL.

Tabla 5.18

Grupo Tratamiento Después y Control Antes

	diff. abs	p.value	sig .1
ISEL -> <i>Autoconcepto</i>	0.037	.851	ns
ISEL -> <i>Autorrealización</i>	0.088	.455	ns
ISEL -> <i>Autoconciencia Emocional</i>	0.045	.574	ns
ISEL -> <i>Expresión Emocional</i>	0.037	.762	ns
ISEL -> <i>Asertividad</i>	0.171	.148	ns
ISEL -> <i>Independencia</i>	0.060	.762	ns
ISEL -> <i>Relaciones Interpersonales</i>	0.117	.505	ns
ISEL -> <i>Empatía</i>	0.072	.485	ns
ISEL -> <i>Responsabilidad Social</i>	0.049	.752	ns
ISEL -> <i>Resolución de Problemas</i>	0.157	.405	ns
ISEL -> <i>Evaluación de la Realidad</i>	0.090	.297	ns
ISEL -> <i>Control de Impulsos</i>	0.071	.693	ns

ISEL -> <i>Flexibilidad</i>	0.051	.782	ns
ISEL -> <i>Tolerancia al Estrés</i>	0.044	.811	ns
ISEL -> <i>Optimismo</i>	0.087	.316	ns
ISEL -> DO	0.796	.029	si

Fuente: Elaboración propia

La influencia a la baja de la ISEL hacia el DO es un dato importante para contrastar el argumento teórico utilizado anteriormente, pues este resalta que es importante entender la relevancia de la ISEL para comprender los éxitos de las organizaciones y su DO (Diez & Sánchez, 2017) los cuáles favorecen y determinan la GS, donde el rol del Líder es fundamental para lograr una cultura sólida y un desempeño claro y sostenido (Schein, 2004).

El S₆: Los resultados del Grupo Tratamiento Después son mayores que los resultados del Grupo Control Antes, se rechaza desde estos índices de influencias, pero conviene considerar que el DO obtienen efectos de mejora en los resultados del modelo estructural, esto puede sugerir que sí creció el DO, pero creció aún más la ISEL y por su tamaño más grande fue complicado para el DO sostenerse o crecer más.

Los resultados de las comparaciones realizadas permiten desvelar que el Grupo Tratamiento mejora significativamente sus índices de ISEL con respecto al Grupo Control; esto resalta que las personas que alcanzan importantes cantidades de energía emocional pueden incitar cambios estructurales en su propia ISEL y sus entornos sociales. Las emociones se convierten en algo significativo que puede ser mejorado, interpretado, manejado y utilizado a favor por los Líderes empresariales desde la figura de importantes actores sociales.

La relación entre las variables incluidas en la ISEL es sumamente estrecha. En estos resultados se sacó a flote este argumento, pues se impactan los resultados y éxitos de la empresa (Lopez-Zafra et al., 2017). Potencializar la ISEL es una tarea ardua y delicada que requiere de

estructuras de intervención profundas. Si bien los resultados obtenidos con estos análisis son favorables, muchos de ellos dejan entrever la necesidad de continuar con esta investigación y afinar las características y peculiaridades de la intervención, poniendo especial atención en los índices que reflejan esa necesidad y atención cercana.

La validación del modelo estructural sostiene la base teórica del modelo original como una muestra representativa de habilidades que sirven de facilitadores Intrapersonales e Interpersonales correlacionados entre sí. De acuerdo con el modelo logrado se puede medir que tan efectivos se volvieron los integrantes del Grupo Tratamiento Después de la intervención diseñada para este fin en su “*scopus*” general de ISEL, basada en las capacidades y habilidades personales desarrollada. Además, para la Empresa Turística objeto de este estudio, también se sostiene el alza del DO desde la ISEL mejorada después de la intervención.

Contraste de Supuestos

Con base en todos los resultados obtenidos se concluye que las influencias de la ISEL hacia los constructos que la integran favorecen la construcción de ésta, por lo que sí se pueden sostener científicamente mejoras estadísticamente significativas en la ISEL desde este estudio y con estas características de construcción.

Dentro de los contrastes de los supuestos postulados para esta investigación, desde las influencias de la ISEL, se sostienen el S₁, S₃ y S₄; en conclusión, los resultados del Grupo Tratamiento son mayores Después que él mismo, son iguales a los del Grupo Control en el mismo momento y son mayores que el Grupo Control Después. Los supuestos rechazados desde los resultados de las influencias obtenidos son el S₂, S₅ y S₆; lo que refleja que el Grupo Control no obtiene sus mismos resultados Antes y Después, ni los mismos que el Grupo Tratamiento Antes, ni son menores que el Grupo Tratamiento Después.

Desde las pruebas t realizadas, el contraste general de los supuestos expresa que se pueden sostener el S_1 , S_4 y el S_6 , Lo que indica que los resultados del Grupo Tratamiento Después son mejores que sus propios resultados Antes, y que los resultados del Grupo Control Antes y Después. Los supuestos rechazados con base en estos resultados son S_2 , S_3 y S_5 , por lo que se concluye que los índices del Grupo Control son diferentes Antes y Después, y son diferentes a los del Grupo Tratamiento Antes y Después.

Desde el marco general de los efectos, los supuestos tienen razón de existir y de sostenerse, pues los resultados favorecieron cada una de las ramas trazadas para la realización de esta investigación y van acorde con las Hipótesis contrastadas en el capítulo seis.

Resumen de Resultados

La herramienta de evaluación de la ISEL traza una sección transversal entre las habilidades e incluye los facilitadores socioemocionales que determinan la efectividad del individuo para entenderse, expresarse y relacionarse con otros (Stein et al., 2009), lo que apunta a una separación del Grupo Control de estas destrezas y progresos significativas del Grupo Tratamiento.

Entre las principales características del Liderazgo, Idalberto Chiavenato (2009), menciona la importante influencia de las habilidades relacionadas con las personas; pues son ellas las que le dan forma al Liderazgo, y es el Líder quien debe generar ambientes de aprendizajes transmitiendo información y experiencias de valor para poder promover un cambio organizacional positivo.

Resumiendo, los resultados obtenidos revelan interesantes conclusiones.

- La ISEL se impactó positivamente después de la intervención.
- La mejora en la ISEL sí influye positivamente en la variable dependiente DO, sin poderse hacer inferencias para la población.
- El Grupo Control muestra valores inferiores Después con respecto a Antes de la intervención.

- Todos los constructos de la ISEL reflejaron mejoras significativas en alguna de las comparaciones realizadas para el Grupo Tratamiento; la que menos mejoras significativas tuvo fue la *Tolerancia al Estrés* con tres.
- Los supuestos que se rechazan en los análisis de influencias y pruebas *t* son principalmente los de igualdad entre los grupos.
- Se cumplen principalmente los supuestos que implican un resultado de mejora en el Grupo Tratamiento.
- Los resultados del Grupo Control bajaron significativamente después de la Intervención.

Los efectos logrados en este cuasiexperimento aportan a la frontera del conocimiento pues consienten generalizar los resultados obtenidos en la ISEL a la población general. Esto se exhibe como el principal aporte de este trabajo de investigación, pues todas y cada una de las variables de interés en este trabajo tienen resultados estadísticamente significativos de mejora, excluyendo a la influencia de la ISEL en el DO, todos los resultados pueden ser generalizados a la población.

Sí existe un efecto positivo y estadísticamente significativo después de una intervención de *coaching* en la ISEL con un valor $p=4.404e-07$, y un intervalo y diferencia promedio 0.507 / 1.067, (*mean diff.* 0.7875); con lo que se concluye que sí logran impactar positivamente en la ISEL de la población intervenciones de *coaching* como esta.

Sin embargo, se encontró que el DO decreció para el Grupo Tratamiento de manera estadísticamente significativa después de la intervención, con un valor $p= 0.025$, un intervalo y diferencia promedio -0.751 / -0.050, y *mean diff.* -0.400; por lo que se carece de evidencia que permita sostener una mejora con la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos para la variable dependiente.

Autónoma de este resultado, hay que destacar la aportación de este trabajo al poder sostener el incremento estadístico en la ISEL; por lo que su contribución al sector turístico, sus Líderes y sus procesos de formación, capacitación y *coaching* es destacable. La ISEL encierra una gran importancia, pues de ella depende el trabajo y los resultados de las personas a su cargo, impactando los resultados de la empresa; la cual está expuesta constantemente a un entorno exigente y cambiante, y las habilidades integradas en la ISEL facilitan el poder hacerle frente a los cambios con eficacia (Pereda et al., 2018).

Es viable resaltar que, mediante la intervención de *coaching*, el Líder profundiza en su conocimiento y mejora su rendimiento en los constructos integrados en la ISEL. Con base en esto sobresale que el *coaching* da resultados efectivos a causa de la relación de apoyo entre el *coach* y el *coachee*, adquiriendo conciencia de los hechos a través de sí mismo, con el objetivo principal de mejorar su desempeño y sus resultados (Whitmore, 2011). El Líder se sumerge en la conciencia de la necesidad del cambio, genera las opciones para lograrlo y la fuerza e intención para conseguirlo para sí mismo y para su contexto social.

Los resultados obtenidos sugieren que el Grupo Tratamiento quedó compuesto, Después de la intervención, por personas con una ISEL más desarrollada, las cuales generalmente llevan vidas felices y exitosas. Gracias a los constructos que reflejaron mejoras significativas, se destaca que ya son Líderes capaces de expresar sus sentimientos e ideas a los demás con confianza. Además los resultados sugieren que están dispuestos y son capaces de pensar, trabajar, tomar decisiones y resolver problemas de manera independiente (Bachman et al., 2000). Estos resultados pueden contrastarse también desde las teorías del Liderazgo como fenómeno situacional, donde las fuerzas del Líder refieren a las características personales, valores y convicciones. De este esquema emana su confianza y su tolerancia a la incertidumbre (Chiavenato, 2009).

Discusión

Es la Empresa Turística la responsable de incitar la generación de ambientes productivos desde un entorno turístico social cohesionado y funcional. También le compete el diseñar la reproducción de condiciones satisfactorias, que permitan que sus Líderes favorezcan una construcción socio-empresarial efectiva, que transporte a esta figura industrial y a sus pasajeros al Desarrollo Sostenible.

Las organizaciones se componen por individuos, de ellos y de su efectivo desempeño depende lograr una GS que induzca un acercamiento al DS. Es el Líder de la Empresa Turística quien, a través de sus interacciones diarias y las habilidades integradas en su ISEL puede determinar su compromiso, actuar, comportamientos, decisiones y sus maneras de colaborar dentro de su entorno sociolaboral.

Los científicos sociales observan una realidad y construyen explicaciones desde distintos enfoques, estribando supuestos y formas para conceptualizarlas. En este trabajo se busca enmarcar la discusión desde una técnica deductiva, pues se parte de una teoría determinada, explicando sus conceptos y definiciones empíricamente. En cierta forma, se busca corroborar la teoría con los datos obtenidos y explicarlos a través de ella (Goetz & LeCompte, 1988).

Con la intención de postular esta discusión desde un sano escepticismo, se contrastan las evidencias empíricas con las teorías que lo enmarcan. Se rescatan argumentos de la información obtenida con las entrevistas aplicadas, desde la gnosis de que desde una investigación social se indaga sobre datos que deben estar alejados de la subjetividad del investigador, para evitar asumir que se logró una explicación totalitaria del comportamiento humano (Ballester et al., 2003), pues el objetivo central de este apartado es resaltar la información obtenida y que sirva de argumento revelador sobre las variables de interés o ámbitos definidos para este trabajo de investigación.

Era escasa la evidencia científica de investigaciones con profundidad y consistencia sobre la ISEL en la Empresa Turística en Latinoamérica y en México hasta antes de esta exploración, esto representaba una laguna importante si consideramos la múltiple evidencia que postula la relevancia de la ISEL, además de que nos referimos a un sector vital para la economía de México. Si los Líderes del sector turístico en México carecen de la preparación indispensable en la ISEL para hacer frente a esta exigencia turística mundial, México se quedaría cada vez más en desventaja contra otros destinos.

La ISEL se establece científicamente como el funcional y correcto trabajo emocional y social (Bar-On, 2006a); aproximadamente el 90% de cincuenta estudios realizados alrededor del mundo, sostienen que ésta mejora notablemente después de una intervención (Petrides et al., 2016). Podemos decir que este estudio se suma a esas investigaciones positivamente también y se sostiene con la mejora estadística de la ISEL para el Grupo Tratamiento después de la intervención $p=4.404e-07$. La ISEL impacta una extensa gama de resultados del contexto empresarial y existe evidencia de que es un factor importante del Liderazgo en las organizaciones (Higgs & Dulewicz, 2016). No existe una fórmula mágica o una transformación instantánea, pero los resultados obtenidos en esta investigación permiten sostener que las mejoras en la ISEL son posibles, benéficas y necesarias en el sector turístico de México.

Se postuló en la introducción de este trabajo la necesidad de provocar mejoras en la ISEL como una expresión que construye *Relaciones Interpersonales* sanas y fuertes (Ruvalcaba-Romero, Gallegos-Guajardo, et al., 2017). Los resultados obtenidos reflejan que las *Relaciones Interpersonales* de los Líderes integrantes del Grupo Tratamiento, tanto en lo personal como en lo laboral, mejoraron positivamente, por tanto, un sistema social sí puede mejorarse mediante las emociones efectivas, pues facilitan la acción racional (Barbalet, 1998).

Los resultados obtenidos aportan evidencia para saber cuándo, cómo y por qué la ISEL cambia y se mejora, sumando estas estrategias aplicadas a la frontera del conocimiento empírico con sustento científico.

Las *Relaciones Interpersonales* fomentan la construcción de organizaciones sostenibles y contribuyen a la fortaleza del Liderazgo (Di Fabio & Saklofske, 2019). Para la vida social dentro de la GS, son elementos base de solidaridad, persuasión y colaboración, además de que favorecen las habilidades de supervisión, gestión de conflictos, pensamiento estratégico y acciones de cambio (Ochalski, 2016). Las emociones interpersonales sostienen un efecto positivo y significativo en la Empresa Turística. Si las emociones interpersonales mejoran, aumenta también la efectividad del Liderazgo representando un impacto positivo en los equipos de trabajo (Suwandana, 2019).

Se puede contrastar que estos resultados permiten a la Empresa Turística dar toda la importancia necesaria a las emociones si busca sostenerse por medio de un Liderazgo efectivo. La industria turística, que está principalmente enfocada al servicio, tiene la necesidad apremiante de considerar estos resultados para lograr procesos planificados que favorezcan la GS de camino al DS (Corona & Zárraga, 2014); pues esta investigación ofrece evidencia concluyente de la efectividad de una intervención de mejora de la ISEL, y este argumento debe ser considerado relevante por el sector turístico de México y por los miembros de las organizaciones que buscan desarrollar a sus Líderes en la ISEL (Foster & Roche, 2014), valorizando por supuesto, las posibles implicaciones de omitirlo.

Es posible optimizar la ISEL mediante una intervención enfocada y planificada, pero esas mejoras son el resultado de una reflexión personal e individual del Líder evocada desde sus comportamientos y actitudes, reflejados éstos en diferentes situaciones a través de los contenidos impartidos en la intervención, además de las prácticas conscientes y la atención activa sobre la

forma en que otros perciben y responden a estas nuevas conductas, identificando asertivamente las respuestas (Higgs & Dulewicz, 2016). Queda de manifiesto en los argumentos de este capítulo la importancia de reflexionar sobre ellos.

Es posible asegurar que los colaboradores son capaces de favorecer conscientemente el éxito en su desempeño a través de las habilidades integradas en la ISEL (Pérez-González & Repetto Talavera, 2007) por la correlación positiva con las conductas prosociales del individuo (Ruvalcaba-Romero, Fernández-Berrocal, et al., 2017). Esto quedó reflejado con las mejoras estadísticamente significativas encontradas en los constructos examinados. Las emociones son la base de las *Relaciones Interpersonales*, pero esto no representa permanecer sumergido o distanciado de ellas, pues al rechazarlas o caracterizarlas fallidamente construimos sociedades distorsionadas y sin la capacidad de comprenderse.

Confrontar a las emociones distorsionadas es tarea ardua, sobre todo cuando son reprimidas por la misma sociedad que le contiene, provocando problemas emocionales como ansiedad y depresión (Eckhart, 2019). Las habilidades integradas en la ISEL con resultados estadísticamente significativos, como *Relaciones Interpersonales* $p=3.447e-07$, *Autoconciencia Emocional* $p=6.266e-05$, *Control de Impulsos* $p=0.0001$, *Expresión Emocional* $p=2.859e-10$ y el *Optimismo* $p=0.0019$, favorecen el superar las barreras que obstaculizan las construcciones sociales funcionales.

Contrastando con los argumentos teóricos de este trabajo, se sostiene que para la Empresa Turística objeto de este estudio en la Riviera Maya, se logró la implementación y evaluación de una intervención enfocada en el desarrollo y la mejora de la ISEL, de la cual se había demostrado en otros estudios que facilita la resolución de conflictos y fomenta las actitudes proactivas de los individuos en los contextos sociales (Ruvalcaba-Romero, Fernández-Berrocal, et al., 2017), argumentos que se confirman con estos resultados.

Contraste de Preguntas de Investigación

Retomando en esta discusión las preguntas que guiaron esta investigación, pretendiendo confrontar las interrogantes teóricas y empíricas, se comienza con la pregunta general ¿De qué manera influye la ISEL en el DO dentro del marco de la GS de la Empresa Turística de la Riviera Maya?, Ésta se responde que se cuenta con información para sostener que, en el caso estudiado, influye de manera positiva y significativa. Desde este enfoque, se soporta la relevancia de la ISEL y su potencial relación con el DO de la Empresa Turística objeto de este estudio, lo que permite clarificar las anteriores lagunas encontradas y descritas al inicio de esta tesis, esperando que los resultados obtenidos favorezcan el apuntalar la GS de la Empresa Turística en el futuro inmediato.

Este aporte incide directamente en el favorecimiento de entornos laborales empáticos y efectivos, hacia el colaborador y hacia el usuario de los servicios turísticos. Otorga seguridad a la Empresa Turística sobre la efectividad de estas intervenciones para maximizar la ISEL. Facilita construcciones de equipos de alto rendimiento desde la responsable dirección que ejerce el Líder que ha maximizado su ISEL. Potencializa la GS generando beneficios circulares en el entorno turístico. Traza un camino viable rumbo al Desarrollo Sostenible, favoreciendo la construcción de sociedades turísticas empresariales sostenibles.

Citando a argumentos anteriores de este trabajo, la Empresa Turística es un entorno social, un colectivo que depende de las habilidades emocionales sólidas de sus integrantes, esto se refiere a un entorno en el que las emociones y su inteligente gestión destacan por su relevancia. El éxito en el lugar de trabajo está asociado, entre otros elementos, con las habilidades integradas en la ISEL, pues una relación amarga con el Líder genera estrés y angustia que deteriora las habilidades emocionales y sociales de los subordinados, elementos que se transmiten y perjudican el éxito empresarial (Prins et al., 2018). La mejora en las habilidades contenidas en

la ISEL $p= 4.404e-07$ contrarrestan este deterioro. La *Tolerancia al Estrés* $p= 0.0004$, la *Evaluación de la Realidad* $p= 0.003$ y el *Autoconcepto* $p= 2.855e-05$ favorecen mejoras significativas en el ejercicio del Liderazgo.

En la pregunta ¿Cómo influye la ISEL, desde la teoría de Reuven Bar-On, en el DO evaluado desde la perspectiva de Yongrok Choi y Yanni Yu? Se cuenta con elementos para responder que influye positivamente. La eficiencia y el crecimiento se comprenden desde el DO como variante de medición; estos resultados son importantes por los impactos directos hacia la disminución de la rotación del personal y el ausentismo, favoreciendo en consecuencia el desempeño en general, el rendimiento y la productividad, además de que se favorece a la GS, la cual refleja relaciones positivas con el compromiso organizacional (Choi & Yu, 2014);

La comprensión y el entendimiento de los propios sentimientos, así como la habilidad para compartirlos asertivamente son elementos que se integran en la ISEL con el fin de establecer *Relaciones Interpersonales* funcionales. Los conceptos socioemocionales se pueden enseñar, aprender y mejorar. La ISEL se construye con facilitadores intrapersonales e interpersonales que determinan el efectivo comportamiento del individuo (Bar-On, 2006). En estos resultados se refleja que efectivamente, la ISEL se puede mejorar, así como todas y cada una de las habilidades integradas en este modelo, además de que para el contexto específico de este trabajo su mejora influye positivamente en el DO.

El modelo mixto de Reuven Bar-On, que considera una variedad de facultades y habilidades socioemocionales que influyen en la capacidad de la persona para tener éxito y lograr confrontar las demandas del entorno social (Lee Grubb & McDaniel, 2007), ofreció elementos importantes para correlacionar su influencia positiva hacia el DO.

Con el contraste teórico presentado y los resultados obtenidos, se puede aseverar que las habilidades integradas en la ISEL, cuando reflejan índices altos, optimizan los impactos

inmediatos al desempeño en general, el compromiso organizacional, el rendimiento y la productividad, logrando disminuir notablemente la rotación del personal y el ausentismo. En conclusión, desde la teoría de Reuven Bar-On, y los hallazgos de esta investigación, se incide positivamente en la rentabilidad y el ahorro, el valor de mercado instaurado y la mejora de la marca, elementos integrados en el DO y evaluados desde la perspectiva de Choi y Yanni.

La investigación de las emociones en las organizaciones acelera su interés por la necesidad de comprender el papel de la ISEL en el trabajo dentro de un entorno turístico complejo, dinámico y competitivo. El sector turístico, en su dimensión holística empresarial, debe posicionarse competitivamente. Los empleados conforman su núcleo principal, y los Líderes llevan las riendas del equipo hacia el éxito empresarial, donde los elevados niveles de ISEL le proporcionan una ventaja competitiva.

Las necesidades del sector dependen de contar con excelentes empleados; los cuáles desfavorablemente en el contexto del entorno turístico de la Riviera Maya, tienden a ser desleales durante largos períodos de tiempo pues buscan entornos y oportunidades congruentes con sus deseos; por lo que se debe provocar la fidelización del personal (Prins et al., 2018). La influencia positiva de la ISEL puede abonar a esto, apuntalando los cimientos del DO desde el enfoque del bienestar de los empleados.

En la siguiente pregunta de esta investigación ¿Cómo cambia la ISEL con una intervención de *coaching*? Se cuenta con información que permite sostener que cambia positivamente sus niveles en todos y cada uno de los constructos con el 99% de nivel de confiabilidad en los resultados. Además, que con base en esto se infiere que la intervención de *coaching* fue efectiva y logró cambios estadísticamente significativos en los constructos de la ISEL. Tal y como se aseveró en el marco teórico, se cuenta con evidencia científica que postula una certeza del impacto positivo y significativo en la ISEL después de una intervención de

coaching de largo plazo enfocado en estas habilidades. El objetivo primordial del *coaching* en las organizaciones es desarrollar el Liderazgo (Dippenaar & Schaap, 2017), la evidencia científica muestra que el Líder turístico es más eficiente al desarrollar sus habilidades socioemocionales (López-Boudet & Martínez-Vázquez, 2014); con base en estos resultados, se comprueban los postulados teóricos.

Para la pregunta ¿Cómo cambia el DO en función de la ISEL? Se encontró que el DO sí reflejó una mejora estadística y se comprobó su influencia en la Empresa Turística analizada con un nivel de confiabilidad del 95% y un $p= 0.025$; pero se carece de evidencia de que tal influencia se presente de la misma manera y en la misma medida en otras empresas del mismo sector, es decir, se carece de suficiente información para inferir que, en el sector turístico, el cual forma parte de un mundo en constante movimiento y expuesto a las competencias voraces del entorno empresarial, las habilidades integradas en la ISEL inciden positivamente en el DO (Diez & Sánchez, 2017). En consecuencia, se evita sostener una inferencia de mejora, resaltando que a pesar de esto, las actitudes y comportamientos de los Líderes son determinantes en el DO de la empresa, y que en la medida que la ISEL mejora puede mejorar también en DO (Carson et al., 2000).

Las empresas deben ganarse la mente y el corazón de sus integrantes ofreciendo capacitación, y generando ambientes proactivos para fomentar la honestidad, el *Optimismo*, la innovación, y la integridad; manifestando energía para adaptarse y realizar los cambios necesarios brindando apoyo y confianza (Stein, 2007).

Elton Mayo (1945) presentó resultados de sus investigaciones sobre el efecto “*Hawthorne*”; y en su libro “*The Humans Problems of Industrial Civilization*” (1946). El destaca, entre otras cosas, que los individuos en las organizaciones incrementan su productividad de acuerdo con la efectividad de las *Relaciones Interpersonales* y el Liderazgo ejercido al interior de

la organización. Destaca también la importancia de que los colaboradores sean tratados como parte de un colectivo social y no como una máquina, pues están sujetos a sus emociones. Esto genera mejor actitud hacia su desempeño, simultáneamente en el ambiente laboral.

La última interrogante de este trabajo de investigación, ¿Cómo influye a la GS un análisis teórico-empírico de las relaciones entre la ISEL y el DO? Esta pregunta permite abrir aún más el campo de exploración y postularla como una línea futura de investigación. En este trabajo se logró reflejar que los Líderes en la Empresa Turística deben involucrarse activamente en la GS; en caso contrario, corren el riesgo de que el valor presente y futuro de la organización se vea cuestionado. El análisis realizado en este trabajo sobre las relaciones de las variables de interés permite exhibir una correlación positiva que se podría confirmar con estudios más amplios que revelen su ventaja competitiva.

Una empresa con efectivas políticas de gestión humana, cuando genera caminos para contribuir al desarrollo de sus habilidades, como lo son las integradas en la ISEL, es una empresa con una GS que estará encauzada a la sostenibilidad, pues su Líder gestionará las relaciones socio-empresariales acorde al sistema social que le incide, enlazando y favoreciendo su propia existencia y razón de ser (Garzon & Ibarra, 2014).

Elevados niveles de ISEL contribuyen al éxito en el trabajo (Higgs & Dulewicz, 2016). A través de este estudio se mostró que los resultados pueden mejorarse por medio de una intervención estructurada y enfocada; esto debe considerarse en la práctica futura del Liderazgo en la Empresa Turística, pues obtener y lograr estas mejoras, representa un camino espinoso de recorrer, pero aquí se demostró que es un camino que lleva a beneficios innegablemente posibles y sostenibles.

En este panorama de éxito obtenido, se pueden caracterizar dos extremos que colindan la mejora de la ISEL. Se describe este linde como los Líderes del Grupo Tratamiento Antes de la

intervención, desde la negación y la desconfianza de la emoción. De acuerdo con Tristen Collins (2019), estas personas funcionan como seres racionales que estiman el intelecto y el autocontrol, y consideran una debilidad consentir ante sus sentimientos; sus mentes registran inconscientemente las experiencias emocionales y las causas que las provocaron. En el otro extremo del espectro, está el Grupo Tratamiento Después de la intervención; ellos experimentan sentimientos enérgicos que estimulan sus palabras y sus comportamientos, confían en que su emoción es apropiada y está justificada. Son emocionalmente expresivos y por lo general, logran detectar claramente la emoción principal que sienten e identifican lo que la provocó (Collins et al., 2019).

Este postulado teórico se puede contrastar con la explicación ofrecida por el denominado “Líder 1” durante la entrevista realizada. Él explica cómo le implica reconocer los propios estados de ánimo y emociones propias, y cómo éstas afectan o impulsan sus acciones y decisiones “(...) entonces aprendí a controlarme a raíz de esto, a mí me ayudó en esta parte, porque controlo mis emociones... yo también soy feliz, porque aprendí a tranquilizar a mi fiera interna.” (Líder 1)

El segundo entrevistado, identificado como “Líder 2”, compartió sus percepciones de mejora destacando las ventajas de ser consciente y comprender los propios sentimientos, pensamientos y emociones, así como el impacto de éstos en los demás (Stein, 2009).

(...) mira, el coaching a mí me ayudó mucho en darme cuenta de las cosas que estaba haciendo mal, o de las cosas que ya no estaba yo contento... las peleas eran contigo mismo, y preguntarte a ti mismo, buscar en tu interior (Líder 2).

Las empresas comprometidas con la GS aprenden cada vez más sobre la ISEL, pues son conscientes del apoyo que brinda para efectuar mejor sus labores. Una alta ISEL ayuda a garantizar que tendrá mejores empleados y que serán más efectivos y productivos, pues éstos

llegarán al trabajo por la mañana sin necesidad de postergar sus tareas, logrando equilibrar su trabajo y vida personal. Los Líderes, a través de estos razonamientos otorgarán a cada área de su vida, trabajo, casa, diversión, etc.

El Líder puede echar mano de su ISEL para evaluar las necesidades de su equipo y comprender el impacto de sus decisiones, gestionando las expectativas propias y de los demás. Escucha atentamente, sin concebirse atacado ni se toma las cosas personales. Este Líder es capaz de comprender a su equipo y comunicarse asertivamente con él. Cuenta con la capacidad para evitar conflictos en el lugar de trabajo, es flexible y omite acumular rencores o fomentar actitudes indeseables entre los miembros de su equipo (McCullough, 2017).

Las habilidades integradas en la ISEL que favorecen la efectividad en estos contextos son; *Autoconcepto* $p=2.855e-05$, *Autoconciencia Emocional* $p=6.266e-05$, *Independencia* $p=0.0002$, *Asertividad* $p=1.694e-06$, *Empatía* $p=0.0027$, *Evaluación de la Realidad* $p=0.003$ y *Flexibilidad* $p=0.001$. Los argumentos de esta discusión emanados de los resultados obtenidos carecen de pretensión para mostrar el “Líder perfecto”, solo exponen que las habilidades integradas en la ISEL y los progresos encontrados en este trabajo sugieren que, un Líder mejor capacitado en estas habilidades puede realizar de forma superior su labor, acorde también a la mejora del DO proyectado y a la GS como meta.

Contraste de Hipótesis de Investigación

Para la Hipótesis General del trabajo H_1 : El fortalecimiento de la ISEL mejora de manera positiva y significativa el DO en el marco de la GS de la Empresa Turística de la Riviera Maya; se cuenta con suficiente información para rechazar la H_0 y aceptar la H_1 para el caso estudiado. Esto se avala con un resultado $p=0.028$ y un *error std.* = 0.0735, lo que otorga un porcentaje de confiabilidad del 95%. Cabe subrayar que se carece de información suficiente para realizar inferencias sobre la realidad de estos resultados sobre el contexto externo al caso de estudio.

El DO destaca de una empresa los efectos dependientes de sus estrategias, condiciones y políticas ejecutadas en función de alcanzar un resultado; esta variable dependiente en este trabajo debe considerarse de manera integral (Pérez & Cortés, 2009), desde la aceptación total de que es imposible establecer una relación única y lineal entre las habilidades de la ISEL y el DO.

Las mejores prácticas corporativas, de acuerdo con estos resultados, crean y posibilitan la continuidad del negocio a largo plazo, contribuyendo a la mejora positiva y significativa del DO insertado en el marco de la GS, mediante la generación de beneficios sociales, económicos y medioambientales (Elkington, 1994).

El DO se considera en este estudio como una medida de productividad que discurre en las contribuciones recibidas por las habilidades integradas en la ISEL del Grupo Tratamiento de la Empresa Turística objeto de este estudio. Las organizaciones con un alto DO se esfuerzan constantemente por apuntalar las mejoras del mismo por medio de los progresos directos al desempeño de los colaboradores (Oyemomi et al., 2019). Con estos resultados se puede discutir que la lógica de los argumentos teóricos se demuestra con los hallazgos empíricos presentados.

Para la H₂. La ISEL influye en el DO de la Empresa Turística. Se cuenta con evidencia para rechazar la H₀, pues la ISEL sí influye positivamente en el DO. Se rechaza la H₀ con un porcentaje de confiabilidad de los resultados del 95%. El desarrollo de habilidades, actitudes, valores, aptitudes y motivaciones que se integran en la ISEL, apoyan a los Líderes a actuar en concordancia con la visión de la organización, aportando valiosos elementos para modificar las conciencias y actuaciones hacia un modelo sostenible (Vargas, Alfonso, & Cuesta, 2013). Expresado cualitativamente se puede leer así.

(...) yo me visualizo no como un maestro ni nada por el estilo, pero si como algo que vi, que puedo decir, que puedo explicarle a la gente (...) pues te digo, yo crecí

personalmente, te puedo decir horrores por el coaching... eso si me sirvió a mí, si me pego. (Líder 1)

Por otra parte, el DO se liga al comportamiento de factores internos de la empresa, y se sostiene que la complejidad e incertidumbre en el ambiente laboral les afecta negativamente; por lo que es recomendable que comulguen favorablemente con este entorno para mejorar el desempeño (Tidd, 2001). También quedó destacada en estos resultados la importancia de dar a los colaboradores de la empresa *feedback*, para hacerles saber cómo están haciendo su trabajo, dónde se están realizando bien, y dónde hay un margen de mejora (Stein, 2007); esta es una habilidad que se logró implantar y que utilizan efectivamente.

(...) pero cuando les tengo que hablar fuerte a uno de ellos, lo hago aquí en privado, nada más con él, aquí me estás fallando, aquí los costos... me sirve y no me pongo al tú por tú (...) porque yo los agarro bien, uno por uno, y les digo donde están sus fortalezas, donde flaquean, en eso me sirve todos los días (Líder 1).

El DO es el rotor central de la *Flexibilidad* del Líder, pues su rendimiento puede representar un vínculo estrecho entre las características arquetípicas, como el poder y el estatus (Gündemir et al., 2019). La *Flexibilidad* aludida anteriormente, reflejó una mejora estadística para el Grupo Tratamiento Después de la intervención con un valor $p=0.001$, lo que sugiere que se favorece la mejora del DO. El constructo *Flexibilidad* se inserta en el Componente de la Adaptabilidad Humana; éste encierra una importante habilidad del Líder para adaptarse y ajustarse a los cambios. Permite realizar conciliaciones adecuadas de las emociones, pensamientos y conductas a las situaciones cambiantes, e incluso la capacidad para alterar la rutina (Ugarriza, 2001).

La H₃ postuló que, después de una intervención de *coaching*, la ISEL cambia positivamente. Se cuenta con suficiente información para rechazar la H₀ y aceptar la H₃, pues se

logró evidenciar una mejora significativa con un valor $p= 4.404e-07$. Con estos resultados se puede inferir que los Líderes de la Empresa Turística de la Riviera Maya que participan en intervenciones similares y desde estos criterios, cuentan con altas posibilidades para desarrollar positivamente su ISEL (Dippenaar & Schaap, 2017) con un porcentaje de confiabilidad del 99%. Son conscientes de que un Liderazgo adecuado consigue personas comprometidas y responsables de su propio desempeño y enfocadas en la mejora de sus equipos. Estos son los rasgos que marcan diferencias positivas y significativas (Dinh et al., 2014).

(...) hago que entiendan las cosas, que entiendan que ahora pues yo soy el que está a cargo del departamento y los hago entender que las cosas van a ser así y que se sientan a gusto para que ellos puedan seguir y para que yo pueda acogerlos dentro de mi liderazgo, para que todos estemos en sintonía y no haya cierta negatividad por parte de la gente y pueda llegar al resultado que quiero llegar. (Líder 2)

El Líder requiere ser Socioemocionalmente Inteligente para favorecer el logro de los objetivos de sus equipos (Furtner et al., 2010), y las empresas deben ofrecer oportunidades de desarrollo y progreso de las habilidades emocionales, pues sus colaboradores necesitan saber que hay caminos aprovechables para mejorar su desempeño y habilidades aprendiendo más (Stein, 2007).

Al retomar la H₄: El DO cambia positivamente con respecto a la ISEL; con un 95% de confiabilidad se rechaza la H₀, pues sí se logró un cambio positivo y significativo en el DO con un valor $p=0.025$. La Empresa Turística depende del desempeño de sus Líderes para sus propios éxitos y fracasos (Diez & Sánchez, 2017). Prevalece la conciencia de una profunda necesidad de contar con intervenciones para potencializar la gestión del capital humano considerando la relevancia del DO y su medición (Yamakawa & Ostos, 2011).

Este trabajo arroja elementos que cubren la necesidad de intervenciones para potencializar la ISEL y en consecuencia incidir positivamente en el DO. El cambio positivo en el DO obtenido en esta investigación, que carece de elementos para postular una inferencia externa a la Empresa Turística objeto de estudio. Permite estos resultados concluir que se reflejaron mejoras en la productividad, rentabilidad y satisfacción de los empleados, además de la ventaja que otorga contar con diagnósticos que permiten establecer acciones para una mejora continua y sostenible (Flores et al., 2016).

Un entorno empresarial acogido por motivadores negativos como la desconfianza y el miedo, mantiene encendidas alertas innecesarias que complican el logro de resultados. Conviene integrar a los equipos en la toma de decisiones para que se sumen a las iniciativas proyectadas, preguntar que los motiva, generar *Flexibilidad* en los sistemas de trabajo, celebrar los éxitos, logros y ofrecer nuevos desafíos; todos estos son motivadores importantes para los equipos (Stein, 2007). Las habilidades mejoradas en este estudio, como la *Asertividad* $p=1.694e-06$, *Autorrealización* $p=7.34e-05$, *Resolución de Problemas* $p=0.0001$, *Flexibilidad* $p=0.001$ y *Empatía* $p=0.0027$, favorecen que estas promesas motivadoras en los equipos se consoliden en un entorno de confianza, fomentando orientaciones creativas para lograr un equipo saludable que favorece mejoras en el DO. Desde la información arrojada por las entrevistas aplicadas, se refieren a las aportaciones del *coaching* de la siguiente manera.

(...) te da esa herramienta de que vas para en frente sin miedo al qué dirán, vas a lo que haces, a tu trabajo, y bien, si puedes ahí arrastrar gente contigo que vengan, que suban todos, y que suban todos. (Líder 1)

Se encontró que la *Empatía* es necesaria para lograr una gestión del turismo encaminada al desarrollo sostenible, pues vuelve más propensas a las personas a relacionarse con su medio ambiente y a adoptar conductas en beneficio del DS. La *Empatía* es relevante para las relaciones

sociales positivas en la GS; pues promueve la generación de niveles altos de calidad en el servicio (Koc, 2018); sumada al comportamiento pro social desde la *Responsabilidad Social*, se convierten en elementos que pueden ser extremadamente notables en los empleados involucrados en el servicio para lograr mejores resultados con clientes externos e internos (Koc & Boz, 2020), pues facilita el proveer una mayor satisfacción, consciente y comprometida.

Retomando la H₅. Un análisis teórico-empírico de la ISEL y el DO influye positivamente en la GS de la Empresa Turística de la Riviera Maya. A través de este análisis, sus resultados y conclusiones se puede sostener que sí se cuenta con elementos para rechazar la H₀ y aceptar la H₅.

Al referirnos al contexto de este trabajo, a una Empresa Turística; hablamos de un colectivo con estructuras jerárquicas, un sistema social con funciones y objetivos. Este trabajo se abordó desde una perspectiva que permitió el estudio de la empresa y su GS (González-Damián, 2017). Desde aquí se distingue que los elementos integrados en la GS a través de sus beneficios económicos, sociales y ambientales (Elkington, 1994) se pueden potencializar a través de la información y los resultados aquí mostrados.

La GS implica una nueva forma de hacer negocios; una empresa con un desarrollo social y funcional, favorece el suceso financiero y económico, asimismo la optimización en la utilización de sus recursos (Elkington, 1997). La búsqueda armónica del crecimiento económico, la cohesión social y el resguardo ambiental, deben partir desde una conciencia de economía amable, situación que es viable a partir de estas efectivas intervenciones en las habilidades contenidas en la ISEL.

Se debe evitar la presunción de consolidar a la sostenibilidad con una sola acción o estrategia corporativa, pues le competen múltiples dimensiones, por lo que el reto para minimizar riesgos y al mismo tiempo enfocar dinámicas sostenibles es destacable y exige generar discursos que ofrezcan soluciones de visión sostenible. Este desafío depende de las decisiones, acciones e

iniciativas con enfoque a la sostenibilidad y de la mejor forma de ejecutarlas (Hart & Milstein, 2003), y las habilidades integradas en la ISEL que favorecen la posibilidad de éxito.

Es el Líder el que apuntala la sostenibilidad empresarial cuando conoce, comprende y maneja efectivamente sus emociones. Para Carroll (1991) son cuatro las dimensiones que se sostienen en común y son inseparables para la sostenibilidad empresarial. La primera se refiere a la noción básica del desarrollo económico, que enmarca lo que se espera respecto a la rentabilidad y la utilidad; al mismo tiempo que resalta la expectativa de que las organizaciones respeten la ley, pues a través de ella la sociedad determina si se sostienen comportamientos aceptables o no. Después, es sostener el negocio desde una figura empresarial ética que reflejen buenas prácticas empresariales acorde a las normas sociales; en su forma más básica se refiere a que se haga lo justo y lo correcto.

La *Responsabilidad Social* refleja una correlación significativa con la generación de climas de respeto y apoyo, especialmente en organizaciones de hotelería y turismo (Xu et al., 2020), y en el Liderazgo, aumenta las probabilidades de participar en un comportamiento prosocial y crear un lugar de trabajo más cohesivo (Caruso et al., 2019), además que favorece el actuar con valores preferentemente altruistas y con características de pensamiento a largo plazo que encauzan acciones hacia el DS (Pureza & Lee, 2020). Entre las cualidades relevantes que se perciben de un Líder exitoso, se encuentra el deseo de responsabilizarse por el bienestar de su comunidad, logrando una aportación satisfactoria y dejándole un legado positivo (Barbutto et al., 2014).

Finalmente se espera que esa empresa mantenga comportamientos de buen ciudadano corporativo ante la sociedad y se involucre espontáneamente en actividades que reflejen filantropía, auxilie con recursos financieros y humanos a la comunidad mejorando la calidad de

Cuando el Líder empresarial considera que la razón existencial del negocio se refiere solamente a la creación de valor económico y se olvidan de la generación de valores sociales y éticos, se sumergen en el peor punto ciego que pueden sufrir. Desafortunadamente, se ha expuesto a generaciones enteras de Líderes empresariales que aún funcionan así.

Conducir a las empresas sobre objetivos sostenibles produce resistencia, acción y reacción. Este tipo de gestión implica colaborar con grupos e individuos apoyándolos a cambiar su mentalidad, lo cual es lo más importante para una transición a la sostenibilidad (Elkington, 1997). Los cambios positivos en la mentalidad del individuo se pueden apuntalar desde habilidades como la *Flexibilidad* $p=0.001$ y el *Optimismo* $p=0.0019$.

Las propuestas exhibidas permitieron entamar la importancia vinculante y transversal de la ISEL hacia el DO; pues éste depende del proceder humano para ser una realidad; el Líder depende de su ISEL para preferir sus comportamientos. Estos hallazgos ofrecen nuevas estrategias que conducen a la GS.

Dentro del contexto de este trabajo, y desde el enfoque de la Sociología de las emociones, se puede generar un desarrollo empresarial sostenible desde el fortalecimiento consciente de la ISEL con el apoyo de intervenciones de *coaching*, con la misión general de lograr la sostenibilidad del sector turístico global, resaltando que es destacable la actitud del Líder y determinante en la GS de la empresa, pues en la medida que se mejora la ISEL se puede mejorar también en DO (Carson et al., 2000).

La Sociología de las emociones estructura las condiciones sociales de las emociones. Las dinámicas y emocionalidades desde las dimensiones individuales e interaccionales, asimismo de las comunitarias y organizacionales se pueden explicar desde sus enfoques. Exponer el comportamiento, las acciones emocionales y describir los sentimientos requiere de paradigmas emergentes de las condiciones sociales, pero igualmente de los factores que estimulan las

emociones antes y después de que estas se activen, y también durante su desarrollo (Pawłowska, 2020).

En el sector turístico, diversos estudios sostienen que una positiva actitud emocional durante las interacciones del servicio, mejoran la posibilidad de repetir comportamientos de compra y preferencia del cliente. Sonreír y mostrarse amistoso o empático como colaborador del sector turismo, denota una percepción de alto nivel de calidad del servicio y genera emociones positivas que el cliente asocia con satisfacción del servicio obtenido (Koc, 2019).

En esta investigación, los resultados de mejora en las habilidades integradas en la ISEL disminuyen para la población objeto de este estudio, la posibilidad de provocar insatisfacción en sus clientes, la cual puede tener consecuencias extremadamente negativas para las empresas de turismo y hotelería. Las emociones negativas que experimenta el cliente se asocian con insatisfacción en el servicio. El personal del turismo y la hostelería debe garantizar que los clientes tengan experiencias positivas, pero este mismo personal debe de sentir las y vivirlas como propias (Koc, 2019); esto se logra con elevados índices en el *Autoconcepto* $p=2.855e-05$, *Asertividad* $p=1.694e-06$, *Relaciones Interpersonales* $p= 3.447e-07$, *Empatía* $p= 0.0027$ y *Optimismo* $p=0.0019$; todas integradas en la ISEL y maximizadas en este estudio.

La literatura refleja que aproximadamente el 60% del éxito empresarial, desde una amplia variedad de sectores se puede atribuir a la Inteligencia Emocional, así como el 90% del rendimiento sobresaliente en los individuos se les atribuye a elevados niveles de emociones interpersonales (Koc & Boz, 2020). Desde estos argumentos se puede postular que el personal involucrado en el servicio, si cuenta con la capacidad para comprender y moderar sus emociones interpersonales logra responder más efectivamente a las necesidades de la GS en beneficio del DS.

Contraste de Objetivos de la Investigación

Los objetivos de esta investigación establecieron la dirección, puntualizando lo que se deseaba conseguir de manera clara y que fuera posible su verificación al terminar el trabajo. Desde este mismo razonamiento se iteran en este apartado para cerrar el ciclo productivo de la exploración. Se estableció como objetivo general: Evaluar la influencia de la ISEL sobre el DO en la GS de la Empresa Turística. Meta cumplida satisfactoriamente dentro del rigor científico.

Para el O₁: Construir y ejecutar la intervención para influir en la ISEL desde la teoría de Reuven Bar-On dentro de un análisis crítico conceptual y teórico; se destaca el logro de éste, pues se obtuvo una intervención efectiva y la total posibilidad de repetirla y extrapolarla al sector turístico de México; además que a partir de esta investigación se cuenta con instrumentos apropiados para reforzar el pilar social del DS, que incide de forma directa en la GS de la Empresa Turística.

Para determinar el desempeño del *coach* y su efectividad para influir en la ISEL, además de los resultados para después de la intervención, se cuenta con la evaluación global que el Grupo Tratamiento realizó para el Desempeño General del *coaching*, donde el límite superior de calificación es 5 y se obtuvo un resultado promedio de 4.762 (ver anexo).

Cuando se postuló el O₂: Examinar los resultados en la ISEL antes y después de la intervención; se puede sostener que se consumaron estos análisis satisfactoriamente, y se realizaron dentro de un marco estadístico ético, completo y confiable, por lo que se considera como meta lograda.

El O₃: Integrar y examinar los resultados de la relación entre la ISEL y el DO, se alcanzó satisfactoriamente, y se permitió con estos resultados construir este capítulo de discusión, además de los contrastes de las hipótesis manifestadas.

Cuando se postuló el O₄: Conceptualizar las relaciones de la ISEL y el DO dentro del marco de la GS de la Empresas Turística de la Riviera Maya; al final de esta investigación se sostiene como meta cumplida, pues se logró satisfactoriamente revelar y conceptualizar las relaciones entre la variable independiente y dependiente, así como generar conclusiones relevantes para la GS de la Empresa Turística, pues esta responde a un orden global y el sector turístico funciona como el eje rector del destino.

Este espacio turístico forma parte de una visión integral y los hallazgos desvelados reflejan las fuerzas de todas las partes involucradas funcionando para un mismo fin. La GS puede verse como un sistema turístico integral construido por factores turísticos, comprendidos como un conjunto de hechos sociales, pues el turismo es un fenómeno social (Ibañez & Cabrera, 2011), como tal se explora, analiza y conceptualiza en este trabajo desde la Sociología de las Emociones.

El Líder de la Empresa Turística debe contar en su repertorio de gestión, con habilidades que le permitan comprender los principios básicos de las emociones sociales. Desde esta comprensión podrá percibir el estado interno de sus clientes, además de lograr percibir las emociones y sentimientos de sus colaboradores a partir de las señales que las exteriorizan (Koc, 2019).

Habilidades como la *Empatía, Relaciones Interpersonales, Control de Impulsos, Optimismo y Asertividad*; todas integradas en la ISEL, favorecen el comprender y generar confianza en sus interacciones prosociales. Estas habilidades contienen una íntima correlación con la calidad en los servicios turísticos, y son habilidades que reflejaron mejoras significativas en los resultados obtenidos.

En este trabajo también se logró generar un enfoque que favoreció la generación de herramientas e indicadores para la GS del turismo, que son estimadas como características idóneas y útiles para la toma de decisiones (López-Palomeque et al., 2018), Algunas de las

habilidades que favorecen la efectiva toma de decisiones son; *Independencia, Autoconcepto, Evaluación de la Realidad y Flexibilidad*.

Las empresas del sector están íntimamente ligadas a la sostenibilidad y sus pilares; social, económico y ambiental. Estos resultados añaden valor a la construcción social sostenible, la cual representa una nueva economía focalizada en mejorar la calidad de vida de las personas dentro de un contexto de GS (Malherbe, 2013), que identifica al sector turístico como una de las pocas industrias con agencia de contribución positiva a la sostenibilidad de la vida en el mundo (UNCED, 1992), la cual se favorece con habilidades como la *Responsabilidad Social* y las *Relaciones Interpersonales*.

El pilar social del DS, pondera inevitablemente la fortaleza de los cimientos que favorecen a la GS; y los involucrados deben seleccionar las prácticas sostenibles de acuerdo con las ventajas y motivaciones de la Empresa Turística a la que pertenece. La sostenibilidad del sector turístico debe ser una filosofía primordial para conseguir la manifestación de todas las ventajas integradas en la GS (Gándara, 2007).

En el sector turístico, la correcta gestión de las emociones funciona como una herramienta que facilita su comprensión, para así lograr ponderarlas como efectivas en los entornos de trabajo (Manosso et al., 2013). A través de esta investigación se construyó una perspectiva amplia y profunda de las variables de interés, esperando que los contenidos fueran fácilmente replicables y aprovechables para la sostenibilidad social del sector. De acuerdo con López-Boudet y Martínez-Vázquez (2014), antes de este trabajo, eran escasos los análisis del Liderazgo en el sector turístico, especialmente dentro del marco de la ISEL.

El pilar social del DS, que enmarca todos y cada uno de los pasos seguidos durante esta investigación, se entrevistó desde cuatro concepciones; equidad, conciencia para la sostenibilidad, participación y cohesión social; éste pilar funciona como puente de conexión e integración para la

columna ambiental y económica, pues tiene la capacidad de expandirse e integrarlos en beneficio del sistema (Murphy, 2012).

La óptica de Durkheim, la fuerza social de las emociones colectivas consolida la unión entre el orden simbólico y el orden moral. Desde estos resultados se concluye que el *Control de Impulsos* y la *Autoconciencia Emocional* sí favorecen la armonía y el equilibrio de la interacción social (Giddens, 1994), destacando la mejora estadísticamente significativa en este trabajo de los constructos que refieren los argumentos anteriores, sin olvidar la incidencia positiva de las *Relaciones interpersonales* y la *Empatía*, importantes habilidades para lograr la cohesión social necesaria en este pilar social del DS.

La *Empatía* se funda en el reconocimiento del otro como equivalente a uno mismo; es una llave que permite acercarse a otra persona, ganar su confianza y demostrar que verdaderamente existe interés por sus problemas y se comprende por lo que está pasando (Stein & Book, 2006a).

(...) me di cuenta de que vemos a las personas de una manera por su aspecto físico, humilde como yo lo veía y pensaba que ni sabría leer (...) yo creo que si no hubiera tomado el coaching no podría hablar con él (...) entonces el coaching te ayuda para “oler” a la gente, saber si quiere algo, como se siente; no es lo mismo cuando yo atiendo una queja a como la atiende otra persona. (Líder 2)

La interacción social de las emociones, desde sus dos dimensiones; poder y estatus, sostienen el resultado socio-relacional de las emociones, las cuales se nutren y cobran sentido dentro del campo activo de las relaciones sociales. Las emociones insertadas en un actor social, en este caso el Líder de la Empresa Turística, construyen un espacio que permite concebir respuestas, pues estas emergen y cobran sentido en las relaciones sociales a través del *Autoconcepto*, la *Autoconciencia Emocional* y la *Expresión Emocional*.

Las interacciones dentro de las empresas tienden a ser regidas por relaciones de poder, donde los involucrados quieren conservar suficiente poder para dominar a la otra persona o a la situación inmediata. Para esto se requiere un gran trabajo preliminar para manejar la situación con éxito. Si el Líder apremia tener un manejo seguro de sus empleados, puede proporcionar retroalimentación positiva, persuadiendo al subordinado a condonar lo sucedido estableciendo un nuevo ciclo productivo.

La ambigüedad se crea en el subordinado disminuyendo cualquier poder que tenga el Líder, la *Asertividad* del Líder ayuda a igualar y entablar las relaciones de poder, refleja un enfoque honesto y positivo, además que comunica respeto por él mismo y por los demás (Prins et al., 2018); conjuntamente, la importante influencia del *Autoconcepto* favorece el hacerlo realidad.

El *Autoconcepto* es un Componente Intrapersonal, e implica que los Líderes logran una mejor percepción de sí mismos que los apoyará en su desempeño laboral; refiere el que si te sientes mejor contigo mismo, entonces los demás te siguen y respetan más (Stein & Book, 2006)

(...) me siento bien, me siento empoderado, porque de cierta manera tengo la información para poder compartir y tengo la manera o la facilidad de que la gente pueda cambiar algunas cosillas, que a lo mejor no se han dado cuenta. (Líder 2)

La teoría estructural y relacional de Kemper (1978), que explica el cómo las emociones humanas se alimentan y toman forma dentro del contexto de las relaciones sociales, manteniendo o perdiendo beneficios a través de los ambientes emocionales, lo que incide en el logro de los objetivos. Kemper describe claramente que éstas se experimentan transversalmente por la dimensión del poder y la dimensión del estatus, desde una conducta beneficiosa, complaciente y de apoyo orientada hacia el otro; lo que anuncia que los estados emocionales que advierte el Líder, se determinarán de acuerdo con los niveles de estatus y poder que perciba en relación con el otro actor (Kemper, 1978).

Esto apunta que los resultados obtenidos explican ampliamente esta relación al reconocer la naturaleza social de las emociones humanas, invariablemente adjudicables a los contextos que envuelven las relaciones sociales que surgen de resultados reales, anticipados o imaginarios de las relaciones sociales (Kemper, 2002b). Los resultados proponen mejoras en las percepciones del Líder hacia las habilidades contenidas en la ISEL, impulsando beneficios en las interacciones sociales del colectivo, donde hay actores que detonan más poder que otros -poder/estatus-.

Los individuos dominantes liderean invocando a la *Evaluación de la Realidad* generan *Empatía* y logran confianza emocional (Thoits, 1989); habilidades integradas en la ISEL y mejoradas a través de esta intervención. Hochschild (1979) postuló que el manejar las propias emociones intentando mejorar los sentimientos positivos de los demás, incita cambios estructurales en sus entornos sociales; ella nos refiere a habilidades que también están integradas en las variables de interés mejoradas en esta investigación.

Dentro de las organizaciones, los cultos de poder son interacciones compuestas por la segmentación de roles, unos dan las órdenes, otros las reciben. Es determinante que predominen funcionalmente estas emociones en el colectivo social para obtener un clima favorable. La *Autoconciencia Emocional*, la *Expresión Emocional*, la *Asertividad* y la *Empatía*, con base en los hallazgos de este trabajo, se torna posible consolidarlas y mejorarlas con una intervención de *coaching* enfocado en las habilidades integradas en la ISEL.

Dentro de la Sociología de las Emociones en las organizaciones y a través de estos resultados, se presumen episodios de interacción social favorables entre los participantes de esta intervención, y sin duda las emociones mejoradas son consecuencia de lo que sucede durante estas interacciones sociales (Tourign & Kemper, 1990), satisfaciendo con este trabajo la necesidad que existía de originar estudios que fortalecieran el campo (Thoits, 1989).

Desde estos descubrimientos, se enmarca un estudio social sobre las emociones que permite comprender la vida social al interior de la Empresa Turística, y distinguir los procesos de interacción de experiencia emocional y sus resultados en las *Relaciones Interpersonales* determinadas, modificando e influyendo en su flujo (Trevignani & Vdegain, 2016).

La literatura turística, enfocada principalmente en los resultados económicos, generación de empleos y de nuevas oportunidades (Sofiyabadi et al., 2012), cuenta ahora con aportaciones empíricas sobre las habilidades socioemocionales del Líder de la Empresa Turística, cumpliéndose así uno de los principales propósitos de este estudio, que era favorecer un enfoque que clarifique, identifique y describa las relaciones de las variables de interés desde el cobijo de la Sociología de las Emociones, la sostenibilidad social, la ISEL, el DO y la GS.

El sector turístico es importante en México y podría maximizar la generación y creación de beneficios sociales si se ubica y mantiene dentro de un contexto de GS (Arguello et al., 2017). Las aportaciones de esta tesis otorgan contribuciones que facilitan el desarrollo de herramientas orquestadoras de los procesos emocionales del ser humano (Luque et al., 2015), pues se logra una mejor eficiencia en la GS cuando se considera el desarrollo de las competencias del recurso humano implicado (Larrañaga, 2017). Es importante destacar la postura de los grupos sociales que componen las organizaciones si se pretende alcanzar una GS (López et al., 2018).

El sitio donde los individuos logran sostener relaciones sociales enriquecedoras, reconocimiento y recompensa, aún más que los espacios familiares, y que están comenzando a verse como un contexto emocional atractivo, son las empresas (Hochschild, 1997). Los resultados de esta exploración ofrecen elementos fácilmente replicables. La Empresa Turística, principalmente enfocada al servicio, es la que tiene la necesidad de contar con argumentos de procesos planificados efectivos (Corona & Zárraga, 2014), porque éstos interfieren en las

necesidades básicas del individuo, dimensiones vitales para alcanzar una correcta operación en las organizaciones dentro de un contexto de turismo integral (Belias et al., 2017).

En las organizaciones del turismo y servicio, las habilidades contenidas en la ISEL se destacan como las más importantes (Aceves & Barroso, 2016), y ahora se cuenta con herramientas nacidas de esta investigación que impactan positivamente en los equipos de trabajo, a los usuarios de estos servicios turísticos y a los resultados de las organizaciones del sector.

El mundo cambiante puede generalizar el sentimiento de ansiedad y esta podría perpetuarse. El Líder aprende y genera caminos para desarrollar nuevos hábitos y maneras para manejar la ansiedad generalizada por medio de mejoras en las habilidades integradas en la ISEL (Schein, 2004) abriendo un camino certero hacia el DO, pues un mejor desempeño de la ISEL conduce a un mejor desempeño organizacional (Hussain & Imran, 2010).

Esta ansiedad se maneja eficientemente desde la *Tolerancia al Estrés*, la *Flexibilidad* y la *Evaluación de la Realidad*. Los comportamientos fluyen del individuo, estos se transforman en rendimiento, este a su vez en resultados. La literatura sostiene que elevados niveles de ISEL favorecen mejores conductas de gestión en los ejecutivos (Trujillo & Rivas, 2005), así como el DO, que también se favorece su consolidación y mejora mediante la ISEL (Dulewicz & Higgs, 2003).

Las aportaciones de esta investigación rebasan lo postulado en los objetivos, y permiten construir la siguiente aserción; los niveles de la ISEL inducen comportamientos y actitudes que decantan en rendimiento y resultados organizacionales, pues la ISEL mantiene una estrecha relación con la autoeficacia, autodirección, desempeño laboral exitoso y trabajo eficiente con los equipos (Mullen et al., 2018). Estas dimensiones se consolidan desde el *Autoconcepto*, *Autorrealización*, *Independencia*, *Relaciones Interpersonales* y *Empatía*.

El DO puede considerarse como una variante del cuadro de mando integral de la empresa por medio de la medición de la producción y eficiencia, crecimiento de la rentabilidad y del ahorro, incluyendo también el valor de mercado instaurado y la mejora de la marca (Choi & Yu, 2014). Últimamente se le ha dado un lugar relevante a la ISEL y su relación con el Desempeño Organizacional (Goleman, 2001).

El DO consiente el identificar su importancia e impacto para ser realidad y representar un camino sostenible al logro de los objetivos marcados; resaltando que el compromiso organizacional de los empleados tiene un impacto positivo y significativo en el DO (Choi & Yu, 2014). La obtención de los resultados esperados por la empresa, que se consideran como indicadores fundamentales para el DO, también deben funcionar, al mismo tiempo, como un mecanismo que integra todos sus Componentes.

Los resultados cuantitativos de este trabajo de investigación carecen de elementos para permitir extrapolar a la población la influencia estadísticamente significativa de la ISEL hacia el DO; sin embargo, durante las entrevistas realizadas, los Líderes participantes compartieron argumentos de interés para esta variable dependiente analizada. Las inferencias mostradas permiten identificar los elementos de las emociones interpersonales, que con valencia positiva favorecen el ejercicio del Liderazgo en la GS y benefician al DS, además de que se enlazan fuertemente como habilidades sostenibles (Haney et al., 2018).

Las emociones interpersonales surgen durante las interacciones sociales, funcionan como un nodo invisible que define esos vínculos, además de que se respalda que son factores importantes para el Liderazgo, pues generan mejores vínculos productivos e impactan positivamente la calidad de los servicios del turismo (Yuping et al., 2019).

El Desempeño Organizacional considera a las empresas como grupos sociales cohesionados con el interés de lograr metas en común. Es un proceso de gestión que se construye

con diversos ingredientes; talento humano, ambiente de negocio, estructura organizacional, etc. Todo ello encausado al logro de los resultados esperados en la organización.

En este trabajo de investigación se integró al Desempeño Organizacional como una variable dependiente, de la cual los resultados sostienen su mejora estadísticamente significativa para la Empresa Turística objeto del estudio. En las entrevistas realizadas, existe una pregunta que refiere específicamente si la intervención de *coaching* favorece al DO; algunas respuestas se comparten a continuación.

(...) sí, sí sirve como dije, te da las herramientas y ya puedes gestionar también con los otros jefes y ya le puedes dar algo de herramientas para que puedan o hagan bien sus tareas, claro que sirve (...) sí claro, por supuesto, te da esa herramienta de que vas para en frente sin miedo al qué dirán (Líder 1)

(..) si sirve, siempre y cuando estés abierto a querer hacerlo. El curso tiene que hacerlo la gente que quiere hacerlo; siento que si te vas por obligación; ya vez, cuantos éramos en el Grupo y cuantos se fueron; mucha gente fue a fuerza porque era obligatorio; yo creo que hacemos mal diciéndoles que es obligatorio, a la gente a veces no es bueno imponerles las cosas; creo que debería haber una forma diferente de cómo decir las cosas, de cómo invitar a la gente a que lo haga. (Líder 2)

La ISEL determina los comportamientos y decisiones de los Líderes en una organización, y estos influyen en el DO. En este sentido, el comportamiento de sociedad que integra el cuerpo empresarial, podría funcionar como un elemento destacable para comprender estas relaciones.

Con estos descubrimientos se considera esencial exhortar la sensibilización de la Empresa Turística de la Riviera Maya, sobre la importante incidencia de las habilidades contenidas en la ISEL hacia los resultados organizacionales. Los individuos que colaboran en el sector turístico y

de servicios deben mantenerse cercanos a la ISEL y sus implicaciones, pues son elementos indispensables para un funcional desempeño laboral.

Estos resultados resaltan la importancia de despertar al sector turístico de México a un cambio interno continuo e innovador, aplicando todos los medios posibles para que sus recursos humanos se integren en una actuación emocional holística e integral hacia lograr los resultados positivos que se obtuvieron en este trabajo, resultados por demás importantes por su implicación socio-empresarial de cara a la GS, pues las empresas requieren Líderes con habilidades emocionales para generar actitudes proactivas en los contextos sociales que participa (Ruvalcaba-Romero, Fernández-Berrocal, et al., 2017). Los Líderes entrevistados lo refieren de la siguiente manera.

(...) creo que al Líder lo tiene que seguir la gente; a mi ahorita con las herramientas que tengo hay gente que me sigue porque el conocimiento lo tengo, los guio, los ayudo, los apoyo de cierta manera (...) En ocasiones ya no es que se hagan las cosas como sea mejor para mí, en ocasiones también es escuchar a tus compañeros, hablar con ellos y preguntarles como lo ven, si se les ocurre otra cosa, a lo mejor yo estoy muy atrasado de información y hay información que yo no tengo (Líder 2).

(...) bueno en el trabajo pues igual aprendes a tratar, cada jefe tiene sus diferencias su personalidad, tiene sus “issues” ahí, aprendes a no mezclar, solo lo profesional y es bastante bueno, moverte de lugar... sientes que tienes las herramientas para poder hablar de algo... que puedo decir, que puedo explicarle a la gente. (Líder 1).

Para el cierre de esta discusión de resultados y con base en todo lo expuesto a lo largo de esta tesis, se construye una conclusión general que permite inferir que, con base en los resultados obtenidos, para la Empresa Turística objeto de este estudio y los Líderes integrantes del Grupo Tratamiento, después de la intervención de *coaching*, ya cuentan con la capacidad para

comprender sus habilidades, debilidades y límites. Conocen su papel primordial en el servicio para resolver problemas, comprender y evaluar fallas; especular e implementar nuevas estrategias haciendo frente a las demandas de la interacción social diaria.

El Líder con una visión flexible al servicio y comprometido con la calidad, comprende las necesidades y expectativas de sus huéspedes, incluidos los de otras culturas. Tienen orientación clara a los sentimientos de los clientes durante los encuentros de servicio, gestionando las interacciones sociales de manera efectiva y utilizando en su favor las redes establecidas del personal de todos los departamentos involucrados en la Empresa Turística (Koc, 2019).

Los Líderes aprenden, cuando forman parte de una organización, como sentirse acerca de lo que hacen y lo que aprenden; la ISEL en el trabajo se refleja a través de las prácticas y experiencias laborales diarias (Higgs & Dulewicz, 2016). Elevados índices de ISEL reflejarán comportamientos colaborativos al interior de la empresa y favorables para los resultados buscados.

El trabajo realizado se extiende transversalmente sobre los comportamientos centrados en el Líder, esto debido a que la centralidad del Líder genera como resultado que el subordinado dependa del alcance, creatividad e innovación del Líder. Estas dependencias reflejan satisfacción laboral, compromiso afectivo, bienestar psicológico y motivación de los subordinados; consecuencias que se relacionan con los resultados del comportamiento organizacional a largo plazo (Higgs & Dulewicz, 2016).

(...) simplemente es cuestión de lo que tienen que hacer y lo que no tienen que hacer para que el resultado que yo quiero que haga se haga, no el resultado que otras personas quieren que se haga... y ahora hasta quiero hacer unos diplomados para tener más conocimiento y aplicar más el coaching, más ahora que soy ya un jefe que tiene toda la responsabilidad.” (Líder 2)

Los elementos de estos análisis salen a flote, sosteniendo la efectividad de la intervención utilizada y sus efectos perdurables. La relevancia de la ISEL ha sido probada por varios años en diversos estudios; con base en estos resultados, se desvela la relevancia de promover la comprensión de los Componentes del modelo utilizado y su jerarquía para mejorar la efectividad del desempeño del Líder en la Empresa Turística. Uno de los objetivos de este estudio fue determinar diferencias de mejora estadísticamente significativas en la ISEL después de una intervención de *coaching*, logrando evidencia contundente de mejoras para el Grupo estudiado.

Es claro que los individuos y sus emociones deben ser estudiados considerando su contexto sociocultural. Comprender como se desencadenan las emociones y cómo se interpretan en los colectivos sociales demanda entender la cotidianidad, tensión e incertidumbre; elementos que exigen a los individuos una labor emocional, que afortunadamente ahora se considera un área de estudio prometedora, donde los investigadores de las emociones van desvelando que lo que parece personal y privado no siempre resulta serlo, e inversamente, lo que parece colectivo, externo y general puede volverse personal y privado (Pawłowska, 2020).

La actividad turística se ha relacionado con impactos emocionales positivos y negativos en los colectivos sociales que constituyen a la Empresa Turística. Algunos impactos son más significativos que otros, pero la interdependencia hacia el estrés aumenta o disminuye el mundo emocional de las comunidades receptoras del turismo, lo que demanda una comprensión integral de las emociones para favorecer la planificación, el desarrollo y la gestión efectiva de las acciones de la Empresa Turística (Jordan et al., 2019). Esta tesis doctoral aporta elementos destacables para beneficiar a los colectivos al interior de la Empresa Turística para fortificar sus habilidades emocionales para la Gestión Sostenible del sector.

Conclusiones

El foco central del doctorado en Desarrollo Sostenible destella en la perspectiva multidisciplinaria de un objeto de estudio, identificando herramientas metodológicas que favorezcan su abordaje y reflejen resultados veraces, relevantes y pertinentes al DS. Las sociedades modernas deben proponer soluciones objetivas que impulsen su deseo legítimo de sostenibilidad, donde los recursos sean utilizados desde un equilibrio socioemocional con perspectivas a largo plazo.

El turismo, como actividad social, debe favorecer la conservación y disfrute. Desde la línea de investigación de esta tesis “Turismo y Ocio”, debe posibilitar las necesidades de recreación, descanso y enriquecimiento social. Estas metas se logran, indudablemente, con la edificación de una sociología de las emociones turísticas que aporte una carga positiva y motivadora al sector. Es importante favorecer la dirección de la Empresa Turística desde el reconocimiento de su complejidad como sistema, pues con esto se puede favorecer su orientación hacia la sostenibilidad (Farrell & Twining-Ward, 2004), pero es aún más trascendental, el generar conciencia sobre las emociones sociales y los roles que juegan en los entornos turísticos (González & Macías, 2019).

Es elemento fundamental que el sector turístico de México cuente con modelos y herramientas para una GS desde acciones responsables hacia el entorno sociocultural y ambiental de la empresa, desde la aceptación humilde de la importancia de la dimensión social de las emociones. El Líder de la Empresa Turística debe satisfacer sus necesidades sociales sumando diferentes contextos de la vida humana. A la empresa le corresponde comprender esto, aceptarlo y fomentarlo para contar con un Liderazgo integral desde una elevada ISEL. Resumiendo... La Empresa Turística requiere de contar con la gestión de un Líder Socioemocionalmente Inteligente.

Este trabajo doctoral, permitió localizar elementos científicos para potencializar el desarrollo humano del Líder empresarial a través de una intervención que buscó impactar de manera positiva y significativa su ISEL, que, con base en la literatura consultada, se sostuvo que se puede impactar positivamente el pilar social del DS y su dimensión social empresarial, para abonar a la mejora positiva del DO y la GS.

Al respecto de la ISEL, pocos son los trabajos en la Empresa Turística, a pesar de su necesidad de contar con el ejercicio de un Liderazgo Socioemocionalmente Inteligente. Se ha postulado en esta investigación que una elevada ISEL los apoyará a pensar positivamente hacia su labor. Conviene recomendar a la Empresa Turística objeto de este estudio y al sector hotelero y turístico de la Riviera Maya, considerar el participar en procesos de *coaching* con las características de profundidad y duración de esta investigación, pues ha arrojado elementos que permiten sostener la mejora significativa de la ISEL y sus constructos, además de la influencia favorable al DO y la GS.

Se concluye que para el sector turístico, estas proposiciones podrían representar un apoyo importante para la sostenibilidad del destino, pues la capacidad de gestionar y regular efectivamente las propias emociones es sin duda de las habilidades más importantes para el contexto sociolaboral en la industria turística (Ozlem & Ahmet, 2012).

El principal valor de las empresas turísticas radica en los bienes intangibles, eso que no se ve ni se puede tocar, pero son la verdadera riqueza de una organización. Es un sector que requiere de generar experiencias agradablemente profundas en sus usuarios para permanecer en la mente del cliente, que este quiera regresar por más y que recomiende lo que vivió gracias a la significancia de las experiencias emocionales vividas.

Esto se resume en que el Líder es base para el éxito del contexto sociolaboral del turismo. Es un activo que constituye la punta de lanza para la innovación y el crecimiento en un mundo

turístico agresivamente cambiante y globalizado. Cuando los constructos contenidos en la ISEL reflejan mejoras significativas, se puede decir que se están logrando las condiciones para que la empresa se desempeñe extraordinariamente.

En síntesis, este estudio resume que la contribución significativa a las mejoras de la ISEL y su impacto positivo al DO, provocan que la organización pueda mejorar su rendimiento cuando existe una cultura emocional propicia. Los resultados sostienen la posibilidad de mejorar el rendimiento del Líder cuando existe un entorno preparado para provocar nuevos conocimientos.

Finalmente, esta investigación empírica ayuda a aclarar cómo las habilidades integradas en la ISEL mejoran el rendimiento de la Empresa Turística. Visto esto desde los impactos matizados y destacados en los resultados obtenidos, mejorar la ISEL mejora el desempeño de la Empresa Turística, fomenta el DO y aporta elementos importantes para la operación dentro de un marco de GS como importante ruta para el DS del sector.

En el caso de estudio se concluye que, contar con elementos de infraestructura, contar con un clima laboral positivo, contar con planes de sustentabilidad y desarrollo, son priorizadas por la Empresa Turística por encima de las habilidades de Liderazgo para lograr un desarrollo sostenible, estrategia probablemente errada. Este trabajo conceptualiza los elementos de las emociones que favorecen el ejercicio del Liderazgo y cómo lo hacen, además de los beneficios sostenibles de hacerlo, buscando tamizar su comprensión desde un punto sintetizado.

Cabe subrayar que esta propuesta es una primera aproximación, pero es posible prefigurar la trascendencia de reflexionar sobre ella con base en sus supuestos, generar nuevas líneas de investigación para que los argumentos de sostenibilidad logren viabilidad y determinar beneficios considerando toda la diversidad para estructurar sociedades dentro de márgenes sostenibles.

Diversa literatura ya articula a las emociones interpersonales como habilidades sostenibles que funcionan como un cause hacia el DS (Haney et al., 2018). Corresponde al sector

turístico ver a la correcta gestión de las emociones como una necesidad a través de la cual se benefician social, ambiental y económicamente, favoreciendo la construcción de una sociedad emocionalmente estable. En conclusión, este trabajo desvela la importancia del cómo y porqué las emociones interpersonales mejoran el rendimiento del Liderazgo y desde impactos claros, favorecen, mejoran y potencializan la GS, aportando importantes beneficios al DS. El Líder destaca como un importante Componente para el servicio turístico y una significativa influencia en las políticas ambientales de la Empresa Turística (Ortiz et al., 2016)

De acuerdo a la página web de la Real Academia de la Lengua (RAE, 2020), un ecosistema es una comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente”. Un ecosistema empresarial se postula como una alternativa viable para la sostenibilidad económica de las empresas (Ramírez-Campos et al., 2020). Para Harold Koontz y otros (2012), los Líderes con experiencia en los ecosistemas empresariales buscan perspectivas diferentes e innovadoras para los procesos de administración, los cuáles escasean en los textos de consulta regular; al mismo tiempo que los estudios sobre ecosistemas empresariales son relativamente recientes (Ramírez-Campos et al., 2020).

En este trabajo se habla de gestionar el ecosistema turístico de la Riviera Maya de forma sostenible, a través de la figura del Líder de la Empresa Turística y la transversalidad de su ISEL. La importancia del modelo propuesto destaca, principalmente porque hay poco desarrollado al respecto, resaltando que la comunidad turística tiene procesos vitales relacionados con los *stakeholders* del mismo ambiente.

El éxito de este ecosistema turístico, con base en esta investigación, podría estar condicionado por la correcta gestión emocional del Líder involucrado, abriendo con esto la posibilidad de una nueva gobernanza de destino sostenible que conduzca a la creación y

aceptación de reglas de operación diferentes, pero funcionales que faciliten la incorporación de todos los actores relevantes en la toma de decisiones del sector turístico, sin la intención de decantar políticas o estudios del poder (Rojas et al., 2019). El contexto turístico es idóneo para observar el concepto de gobernanza, pues precisa la colaboración del sector público y privado, requiere de la involucración de la sociedad civil y de los diversos subsectores empresariales (Velasco, 2008).

Por otra parte, en la GS la toma de decisiones concretas es significativa para que el desarrollo sostenible del turismo sea exitoso, definiendo los actores y su participación, generando acuerdos y consensos. Conjuntamente con esto, la relevancia de contar con recursos logísticos y económicos resalta, pero sobre todo, con recursos humanos (Inostroza, 2018).

Desde este trabajo se desvela que el recurso humano de la Empresa Turística con elevados niveles en su ISEL encausa sus acciones hacia la GS, integrándose al sistema de forma proactiva y productiva, favoreciendo la concomitancia del ecosistema turístico desde sus cimientos y la gobernanza del sector desde el clima que un Líder Socioemocionalmente Inteligente puede construir y que a la Empresa Turística le conviene sostener. Este es un modelo productivo que puede asegurar la sostenibilidad y rentabilidad del sector turístico de México.

Covid-19, Empresa Turística e Inteligencia Socioemocional

La Empresa Turística, sin importar la zona geográfica de referencia; durante el año 2020 ha enfrentado una de las mayores crisis de todos los tiempos llamada COVID-19 (SARS-CoV-2). Este contexto pandémico sigue golpeando severamente la economía y salud mundial, diluyendo todas las expectativas de crecimiento. Es posible traducir esto con declives aproximados a los 450.000 millones de dólares americanos (OMT/UNWTO, 2020), lo que sin duda alguna obliga redirigir las estrategias turísticas. La aparición de este virus en diciembre del año 2019 en Wuhan, China (Huang et al., 2020) ha venido a resaltar la fragilidad del sector, pues entre otros factores,

se destaca que el 80% de los diversos servicios turísticos se compone de pequeñas y medianas empresas, en su mayoría sin capacidad para sostener a sus empleados durante la pandemia y recuperar la creación de empleos post Covid, lo que llevará mucho más alto el impacto (UNTWO, 2020).

En medio de todo este entorno económico en declive, se suma la ausencia de la convivencia del colectivo social, familiares y amigos, elementos fundamentales para una vida feliz, pues se separa, aísla y atemoriza a los individuos (Beni, 2020). Sumado a este entorno, en Quintana Roo se encrudeció la desprotección para los empleos turísticos formales, los informales de antemano se conoce que ya estaban desprotegidos (Palafox-Muñoz & Rubí-González, 2020).

En las organizaciones que se mantuvieron operando, el proactivo ejercicio del Liderazgo ha logrado influir en la percepción general de los colaboradores para poder seguir activamente el logro de los objetivos y mitigar en gran parte los efectos de la pandemia. Adaptarse rápidamente fue clave, además del fomento a la comunicación corporativa en una interacción significativa y proactiva con los empleados ayudó a mitigar los efectos indeseables (Obrenovic et al., 2020). Con este argumento se resalta la importancia de la *Flexibilidad*, habilidad integrada en la ISEL y de su impacto positivo durante la crisis pandémica mundial.

Sobre las probables reacciones del Líder desde el estudio de las *Relaciones Interpersonales*, la pandemia sensibiliza los horizontes de intolerancia. Estos pueden aumentar significativamente si los niveles de ISEL son débiles o menores a la media. Con bajos niveles de *Empatía y Relaciones Interpersonales*, el contexto pandémico puede provocar emociones como el miedo y el estrés, generando fracturas o rupturas en las *Relaciones Interpersonales*. Las habilidades contenidas en la ISEL, en tiempos de crisis y pandemia, definitivamente son útiles para generar desarrollo y bienestar social cohesionado, potencializando comportamientos

altruistas (Extremera, 2020), concibiendo esto como la disposición para hacer cosas que mejoran el bienestar de los demás, dejando el beneficio propio de lado, es voluntario e intencional.

El máximo rendimiento de la ISEL, *a priori y posteriori* la pandemia Covid-19, favorece el percibirle de una manera menos negativa al utilizar efectivamente estrategias de autorregulación emocional para reducir la intensidad del miedo, la ansiedad o la tristeza. Es decir, la ISEL se convierte en el manto protector que permite regular la intensidad de las reacciones emocionales negativas (Moroñ & Biolik-Moroñ, 2020).

Para las personas quienes el encierro fue la única opción, las habilidades emocionales posibilitan fortalecer los lazos sociales con la familia y crear acciones colectivas desde un sentido de solidaridad y esperanza. Incluso, simplemente las actividades de ocio se facilitan desde un alto rendimiento emocional, ayudando a experimentar a los demás emociones positivas durante la pandemia (Su et al., 2020).

La intensidad de emociones positivas durante los entornos de crisis o pandemia; *Optimismo, Tolerancia al Estrés y Flexibilidad*, favorecen la obtención de comportamientos conscientes y enfocados en el bien mayor. La intensidad positiva en las *Relaciones Interpersonales*, la *Empatía* y la *Responsabilidad Social* permiten la introspección y comprensión de la crisis mundial, de las necesidades sociales y la importancia de comportamientos altruistas aun en el encierro desde las llamadas telefónicas o el uso de las redes sociales.

La ISE proporciona un atractivo andamiaje para una construcción emocional equilibrada. Desde ahí, una persona puede gestionar la complejidad añadida a las emociones humanas de una manera efectiva durante el COVID-19, pues logra manejar la presión ambiental desde la *Autoconciencia Emocional*, el *Control de Impulsos*, *Manejo del Estrés* y la *Asertividad* (Baba, 2020).

La crisis provocada por el COVID-19 plantea una amenaza global que genera reacciones que descargan un rol sustancial en la percepción del riesgo en la enfermedad, y el aislamiento aumentan la necesidad humana de apoyo e integración social (Matias et al., 2020). Por tanto, la ISE puede explicar la certidumbre del individuo al manejar sus emociones y lograr forjar *Relaciones Interpersonales* fructíferas a pesar de la pandemia, obteniendo y otorgando ese apoyo social como elementos que se asocian entre sí y que puede menguar la preocupación por COVID-19 (Zysberg & Zisberg, 2020).

La *Flexibilidad*, la *Evaluación de la Realidad* y la *Tolerancia al Estrés*, como habilidades integradas en la ISEL, aumentan el bienestar psicológico del individuo y mejoran su capacidad de adaptarse, procesar la información y emitir juicios. Esto tiene importantes implicaciones en la *Resolución de Problemas* y la toma de decisiones. Estas benefician además el *Control de Impulsos*, permitiendo concentrarse (Restubog et al., 2020). El Líder que logra gestionar positivamente su ISEL es más efectivo y eficaz para completar sus objetivos y tareas, así tenga que trabajar en medio de la crisis pandémica o en un ambiente hogareño, donde podrían sobrar las distracciones y demandas, además de los impulsos por fumar o beber (Muraven & Baumeister, 2000).

Las habilidades integradas en la ISE, cuando se maximizan son de gran beneficio para el individuo y su entorno en contextos de crisis. La funcionalidad social en el entorno Covid-19 se puede favorecer desde el Componente Intrapersonal, confiando en la capacidad individual, comprendiendo las emociones generadas durante la pandemia y las implicaciones de estas.

Se pueden favorecer los estados de crisis social derivados del Covid-19 desde el Componente Interpersonal, fortaleciendo las *Relaciones interpersonales* a pesar del encierro, el aislamiento y el miedo a la enfermedad, empatizando con los demás y con los posibles ambientes provocados por la enfermedad, la pérdida del trabajo o el aislamiento social. Asumiendo la

Responsabilidad Social que la pandemia demanda, como parte integral del mundo en el que vivimos y de la necesidad de recuperación del colectivo al que se pertenece.

El Componente de Adaptabilidad facilita la *Resolución de Problemas* surgidos por la pandemia, a través de la *Evaluación de la Realidad* y la crisis como es. Se puede operar desde la *Flexibilidad* para adaptarse a las medidas sanitarias requeridas para cuidarse y cuidar a los demás. El Manejo del estrés apremia durante la pandemia; se requiere de maximizar el *Control de Impulsos* durante el encierro y la constante convivencia con la familia, y “echar mano” de la *Tolerancia al Estrés*, por la angustia generada por la falta de recursos económicos para pasar la crisis desde un punto de *Optimismo* claro y enfocado.

La incertidumbre es mayúscula en el discurso de recuperación del sector turístico. Es un sector que no es de primera necesidad, por lo que podría replegar su activación hasta los días finales del Covid-19. Esto se agrava si se plantea que los servicios turísticos se pueden simplemente almacenar, lo que se ha perdido, ya se perdió. Motivos por los cuales, la industria turística tendrá que centrarse en viajeros nacionales en la etapa de recuperación (Moisés, 2020).

Será decisiva la actuación del Liderazgo Socioemocionalmente Inteligente en la Empresa Turística para operar proactivamente desde emociones que favorezcan la experiencia turística, fomenten la pronta recuperación del sector y ayuden a los colectivos sociales receptores del turismo a generar comportamientos y actitudes *ad hoc* a las necesidades de pronta recuperación.

Esta figura de Líder Socioemocionalmente Inteligente será vital, pues se requerirá repensar el turismo desde una retroalimentación proactiva de los *stakeholders* para realizar abordajes inteligentes sobre los retos de la actividad turística de cara a los múltiples desafíos de sostenibilidad que enfrenta el sector (Palomo et al., 2020). Las habilidades integradas en la ISEL se postulan, ante esta crisis mundial, como elementos que prometen favorecer la recuperación del sector y el recobro de la cohesión social de los colectivos.

Limitaciones del Estudio

Esta tesis doctoral tiene limitaciones que deben considerarse para evaluar los resultados objetivamente y considerar la construcción pronta de caminos y estructuras científicas para futuras investigaciones.

Primero, los resultados son de naturaleza transversal y complican examinar la influencia de las habilidades integradas en la ISEL y su influencia positiva sobre el DO a lo largo del tiempo, por lo tanto, se carece de elementos para establecer la sostenibilidad del resultado hacia el futuro de la empresa.

Se asume un entorno dinámico como condición bajo la cual se implementó la intervención; la operación normal se mantuvo al ritmo regular durante la intervención y durante cada una de las sesiones. El acercamiento cuasiexperimental se realizó bajo las condiciones naturales de la operación; lo que podría sugerir sesgos hacia los resultados por la presión operativa, el cansancio o los compromisos habituales de los Líderes participantes. Esto logra insinuar que las dinámicas implementadas pueden resultar menos efectivas en contextos dinámicos.

Los hallazgos de esta investigación sugieren que la mejora estadística encontrada en el DO esta poco respaldada por la evidencia empírica obtenida; esta limitación en la inferencia de los resultados podría subsanarse con muestras más grandes o con la aplicación de las pruebas esperando unos meses después de terminada la intervención.

Las empresas de servicio demandan más frecuentemente el ejercicio de un Liderazgo con habilidades para gestionar las emociones y sentimientos propios y de sus clientes (Hochschild, 1983). Los Líderes de la Empresa Turística objeto de este estudio mejoraron, con base en los

resultados obtenidos, sus niveles de ISEL; sin embargo, salta la limitante de requerir incluir observación en campo para contrastar actitudes y comportamientos en la operación diaria contra los hallazgos de esta investigación.

El proceso de *coaching* para ser Socioemocionalmente Inteligente fue efectivo para incidir en mejoras de la ISEL, sin embargo, la influencia sobre la DO queda con información insuficiente; lo que sugiere una limitación en el estudio para los contenidos relevantes al DO y su importancia vista desde las habilidades emocionales y las conductas del Liderazgo implicadas. Se sostiene que una mejora en la ISEL aporta elementos en beneficio de la GS, sin embargo, la GS careció de medición con algún instrumento. Si bien se infiere la mejora desde la herramienta para el DO utilizada y la teoría señalada, se limitan los resultados a ésta, sin la posibilidad de desvelar el contexto de la GS y su influencia en el estudio.

Quedó demostrada, en el análisis de discurso, la mejora de conductas, comportamientos y actitudes de los Líderes participantes entrevistados, sin embargo, limita la interpretación de resultados el carecer de entrevistas de subordinados, pares y superiores de estos Líderes, para conocer sus percepciones hacia las posibles mejoras que detectan. Si bien las mejoras después de la intervención de *coaching* se infieren porque ambos entrevistados fueron promovidos a un mejor puesto tiempo después de participar en la intervención, esta queda así, solo inferida y sin comprobación empírica.

Estos son hallazgos importantes, ya que proporcionan a los *coaches* en ISEL seguridad de la efectividad de estas intervenciones, a pesar de que el desempeño del *coach* también cuenta con evaluaciones y comentarios sobre su efectivo desempeño. Queda la limitante emocional que funda que siempre fue el mismo *coach* y esto podría provocar un sesgo afectivo hacia la evaluación del Desempeño General del *coaching*; esto se puede disminuir con la participación de diferentes *coaches* en diferentes contenidos.

El Grupo Control mostró una posición diferente en las mediciones para después de la intervención, esto refleja una restricción sustancial para las inferencias esperadas de igualdad para el Grupo Control Antes y Después de la intervención. Probablemente los resultados a la baja fueran provocados desde los impactos por los desafíos sociales, de presión y tareas hacia los que no participaron, ya sean emanados por la empresa, su entorno o por los mismos Líderes participantes en la intervención. Estas deducciones emanan de que los constructos que reflejaron una baja estadísticamente significativa corresponden principalmente al Componente Intrapersonal; *Autoconcepto, Autorrealización, Autoconciencia Emocional e Independencia*.

Otra limitante para el estudio que se considera importante es que se carece de la realización de entrevistas a los Líderes integrantes del Grupo Control. Si bien es cierto que los estudios sobre el Grupo Control estaban en la zona externa de los objetivos de esta investigación; las ilaciones sobre los resultados a la baja quedan aún más en una zona nublada sin información para generar cruces teórico-empíricos que expliquen sus resultados.

Líneas Futuras de Investigación

Al final de esta investigación quedan varias líneas para futuras exploraciones, pues existe una necesidad de una mayor profundidad teórica y de estudios que investiguen el DO y la GS de forma simultánea y desde diferentes enfoques turísticos. Se alienta desde este trabajo a que los futuros esfuerzos en esta línea de investigación se amplíen para cada una de las habilidades de la ISEL y favorezcan la mejor comprensión del constructo.

En posible extensión de esta investigación, se puede confirmar la influencia en el DO y su contribución hacia la GS de la Empresa Turística desde un diseño longitudinal. La investigación futura también podría examinar los diferentes roles de los Líderes con base en sus años de experiencia y el tiempo de participar en la misma empresa; pues el compromiso con los procesos

de desarrollo y mejora podrían ser diferentes entre los que acaban de entrar y los que tienen varios años trabajando ahí.

A pesar del efecto positivo logrado sobre la ISEL, conviene desarrollar en futuras pesquisas elementos de seguimiento, mantenimiento y mejora continua; pues como lo argumentó el Líder 2 “¿Quién le ha dado seguimiento a la gente que estuvo en el curso?”. El seguimiento podría implicar un costo sustancial, pero con base en los resultados obtenidos, ese costo podría ser mucho mayor si se evita hacer algo al respecto; pues el retorno de inversión parece seguro con intervenciones como la aquí implementada. El seguimiento es importante para examinar si las intervenciones fueron capaces de crear un cambio sostenible.

En futuros trabajos similares a este, se deben considerar diversas posibilidades para probar la capacidad de una intervención de *coaching* para influir en la ISEL, mejorando los criterios establecidos en esta investigación, tales como la homogeneidad del Grupo elegido, la duración de la intervención, el diseño instruccional de la intervención, así como situaciones contextuales que pudieran o no intervenir en la influencia analizada, considerando los hallazgos de diferencia encontrados en el Grupo Control.

Para futuras intervenciones se podrían incluir contenidos más detallados para el desarrollo de la ISEL, considerando los resultados manifestados en este estudio que reflejan índices con menor mejora. Con esto se favorece que se impacten por igual todas las habilidades integradas en la ISEL, además esto servirá como sendero que habilitará al equipo gestor del capital humano en la comprensión e importancia de estas habilidades y favorecer intervenciones que impacten por igual a todos los constructos integrados en la ISEL.

Asimismo, conviene considerar en futuros procesos de *coaching*, medir la felicidad y el bienestar percibido, variables relevantes para el desempeño y el logro de objetivos; además de incluir modelos de *coaching* diferentes para medir el impacto con base en su metodología.

Sería útil agregar medidas que disminuyan la posibilidad de sesgo del método común, pues las implementadas aquí se limitan a las autoevaluaciones de los Líderes participantes. Esta es una limitación importante en la literatura de la Evaluación del Desempeño General del *coaching* que se obtuvo, pues en ocasiones las personas sobreestiman su rendimiento con estas herramientas de autoinforme (Ely et al., 2010)

Este estudio se realizó en una sola Empresa Turística de la Riviera Maya, lo que podría sugerir un sesgo por la peculiaridad de su cultura organizacional, su clima laboral y su filosofía operativa. Conviene realizar este estudio simultáneamente en diferentes empresas de la Riviera Maya para comprobar los criterios utilizados, mejorar la muestra y lograr información suficiente para poder inferir los resultados de influencia positiva de la ISEL sobre el DO a la población del sector.

En futuros estudios podrían incluirse elementos “candado” para favorecer la participación, como lo señaló el Líder 2.

(...) el curso tiene que hacerlo la gente que quiere hacerlo”, además de elementos que favorezcan la participación, también que eviten la deserción; “ya vez, cuantos éramos en el Grupo y cuantos se fueron; mucha gente fue a fuerza porque era obligatorio; yo creo que hacemos mal diciéndoles que es obligatorio”. (Líder 2)

Conviene incluir sesiones de *coaching* individuales para futuras investigaciones en este contexto; esto apoyará la orientación de cada uno de los participantes en elementos específicos de su propia formación y desempeño. Para evidenciar la efectividad de las sesiones, se debe documentar estas intervenciones, pues se requiere que los procesos de *coaching* sean dinámicos y favorezcan las necesidades del cliente y de la organización participante en estos procesos. Solo así se pueden comprender los factores que contribuyen a las intervenciones de *coaching* (Ely et al., 2010).

Es destacable la necesidad de desarrollar para futuros experimentos un mejor marco de criterios para evaluar el *coaching* de Liderazgo, con la finalidad de comprender mejor los predictores de efectividad, que incluya elementos como las características del *coach* y *coachee*, la naturaleza de la relación y las variables del proceso, pues es probable que estas variables puedan influir en los criterios de evaluación (Ely et al., 2010).

Se estima prudente, en un entorno post- Covid-19, realizar estudios para determinar como la pandemia modificará significativamente las opciones profesionales y las actitudes en las dinámicas trabajo-familia de los Líderes de la Empresa Turística; y desde las habilidades integradas en la ISEL determinar cómo manejan sus roles lidiando con la incertidumbre laboral y cuales habilidades emocionales destacan de mejor manera la efectividad en la gestión del Liderazgo.

Consideraciones Personales

Las definiciones y discernimientos sobre el concepto de Liderazgo han proliferado a través de los años, por lo que se aduce que surgirán más caracterizaciones en los próximos años; sin embargo, en el contexto de este trabajo se considera que una definición adecuada al concepto debe contener los elementos incluidos en esta investigación, que son respaldados con sus resultados. Por ejemplo. El Liderazgo se rige por un orden socioemocional desde las habilidades integradas en la ISEL. El colaborador que destaca por su embestidura de Líder y está comprometido con su desempeño y resultados, debe comprender y utilizar sus habilidades socioemocionales de forma consciente, pues es así como podrá lograr equipos de alto rendimiento emocional, motivados, colaborativos y enfocados a resultados. Este es un Líder Socioemocionalmente Inteligente.

Tomando como base los constructos de análisis y los resultados de esta investigación, se estructura un perfil para el Líder Socioemocionalmente Inteligente. Éste integra habilidades para

respetar y estar consciente de las fortalezas y debilidades propias y de su equipo; expresa ideas, pensamientos y sentimientos constructiva y proactivamente. Controla sus impulsos denotando disposición de mejora continua desde el *Optimismo*, y se adapta permanentemente. Reconoce y comprende las emociones propias y de los demás, pudiendo tomar decisiones desde una postura consciente de la realidad. Logra relaciones colaborativas, funcionales y sostenibles.

El Líder Socioemocionalmente Inteligente funciona como un “Gestor-Coach” del sistema. Formula y ejecuta interacciones continuas con sus equipos, articulando con ellos hábilmente los planes y proyectos de los sistemas transversales que intervienen en su gestión; sean estos económicos, sociales, ambientales, culturales, políticos, o claro, socioemocionales. El Liderazgo Socioemocionalmente Inteligente se destaca por ser consciente de que pertenece y depende de la efectividad del sistema de organización social al interior de la Empresa Turística que gestiona. La sostenibilidad de este modelo requiere, sin duda alguna como principal reto, de la participación e involucramiento de todos los actores concomitantes, “*stakeholders*” de la Empresa Turística, empresas, empresarios, colaboradores, directivos, etc.

En esta tesis doctoral se han identificado, caracterizado y conceptualizado los principales elementos para un modelo de sostenibilidad para la Empresa Turística desde la ISEL con base en categorías y atributos definidos previamente. Este modelo converge en los paradigmas de la Gestión Sostenible de la Empresa Turística. El principal hallazgo personal fue, saber que se puede impactar positivamente a la GS de la Empresa Turística con una intervención de *coaching* enfocada en las habilidades emocionales. Eso permite al autor sustentar las labores de consultoría, capacitación y *coaching* de la vida profesional desde una evidencia científica.

Referencias

- Aceves, M. de los Á., & Barroso, F. G. (2016). Competencias socioemocionales en las prácticas profesionales. Un estudio en la industria hotelera. *Revista Educación y Ciencia (ISSN 2448-525X)*, 5(45), 34–49.
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192–204. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>
- Ahmad-Mughal, Nisar, Q., Othman, N., & Kamil, B. (2017). Do emotional intelligence & Organizational politics influence the employee work behaviors and attitudes? Mediating role of political skill. *Jurnal Pengurusan*, 51, 16.
- APA. (2010). Ethical principles of psychologists and code of conduct. *American Psychological Association*, 65(5), 393–493. <https://doi.org/10.1037/a0020168>
- Arguello, C., Fiallos, L., Chinchuela, M., Díaz, P., Verdugo, C., Santillán, C., & Quezada, M. (2017). Rentabilidad Y Sostenibilidad Económica, Ambiental Y Social En Áreas Protegidas Aseguradas A Través Del Modelo De Gestión. *European Scientific Journal*, 13(3), 77–99. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v13n2p77>
- Aritzeta, A., Balluerka, N., Gorostiaga, A., Alonso-Arbiol, I., Haranburu, M., & Gartzia, L. (2016). Classroom emotional intelligence and its relationship with school performance. *European Journal of Education and Psychology*, 9(1), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ejeps.2015.11.001>
- Ariza, M. (2016a). *Emociones, afectos y sociología. Diálogos desde la investigación social y la interdisciplina* (Primera). Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ariza, M. (2016b). Tonalidades emocionales en la experiencia de la migración laboral

- Humillación y degradación social. In *Emociones, afectos y sociología. Diálogos desde la investigación social y la interdisciplina* (pp. 279–325).
- Armstrong, A. R., Galligan, R. F., & Critchley, C. R. (2011). Emotional intelligence and psychological resilience to negative life events. *Personality and Individual Differences*, *51*(3), 331–336. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.03.025>
- Arqueros, M. T. (2009). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *IV Jornadas Internacionales de Mentoring & Coaching: Universidad-Empresa*, 273–284.
- Asakura, H. (2016). Entramado de emociones Experiencias de duelo migratorio de hijos e hijas de migrantes hondureños(as). In M. Ariza (Ed.), *Emociones, afectos y sociología. Diálogos desde la investigación social y la interdisciplina* (p. 587).
- Ashkanasy, N., & Humphrey, R. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, *3*(2), 214–224. <https://doi.org/10.1177/1754073910391684>
- Ashkanasy, N., & Humphrey, R. (2014). Leadership and Emotion. In *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (Issue June 2018, pp. 1–39). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.038>
- Asociación de Hoteles de la Riviera Maya, A. C. (2015). *Inventario de Necesidades e Indicadores de Recursos Humanos en la Riviera Maya y Cancún 2015*.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, *16*(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Ayiro, L. P. (2014). Transformational Leadership and School Outcomes in Kenya: Does Emotional Intelligence Matter? *Forum for International Research in Education*, *1*(1), 1–15.
- Baba, M. (2020). Navigating COVID-19 with emotional intelligence. *International Journal of*

- Social Psychiatry*, 66(8), 810–820. <https://doi.org/10.1177/0020764020934519>
- Bachman, J., Stein, S., Campbell, K., & Sitarenios, G. (2000). Emotional Intelligence in the Collection of Debt. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(3), 176–182. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00145>
- Băeșu, C., & Bejinaru, R. (2015). Innovative Leadership Styles and the Influence of Emotional Intelligence. *USV Annals of Economics & Public Administration*, 15, 136–145.
- Báez, F., Zurita, F., Martínez, A., & Zagalaz, M. (2019). Análisis psicométrico y relaciones de diagnóstico de la inteligencia emocional y liderazgo en docentes de enseñanzas regladas. *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 201–216. <https://doi.org/10.6018/rie.37.1.308801>
- Ballester Brage, L., Orte Socias, M., Oliver Torelló, J., Ballester, L., Orte, C., & Oliver, J. (2003). Análisis cualitativo de entrevistas. *Nómadas*, 18(18), 140–149.
- Baquero, B., & Rodríguez-Moneo, M. (2016). La relación entre el proceso de autorregulación y el proceso de coaching. *Universitas Psychologica*, 15(1), 141–152. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-1.rpap>
- Bar-On, R. (1988). *The development of a concept of psychological well-being*. Rhodes University.
- Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. In *Multi-Health Systems*. Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
- Bar-on, R., & Parker, J. (Eds.). (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. Jossey-Bass Inc.
- Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A. (2013). Exploring the neurological

- substrate of emotional and social intelligence. *Social Neuroscience: Key Readings*, 126, 223–238. <https://doi.org/10.4324/9780203496190>
- Barbalet, J. M. (1998). Emotion, Social Theory, and Social Structure. A Macrosociological Approach. *Cambridge University Press*, 8–28. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488740>
- Barbuto, J. E., Gottfredson, R. K., & Searle, T. P. (2014). An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(3), 315–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814531826>
- Barling, J., Slater, F., Kelloway, K., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157–161. <https://doi.org/10.1108/01437730010325040>
- Barrientos Báez, A., & Barrientos, A. (2018). Inteligencia emocional y la mejora en los estudio de turismo. *Avances En Democracia y Liderazgo Distribuido En Educación*, 91–94. <https://www.tdx.cat/handle/10486/682670>
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly* 2002. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. J. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.003>
- Bauman, D. (2018). Plato on Virtuous Leadership: An Ancient Model for Modern Business. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 251–274. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.31>
- Bécart, A., & Ramírez, J. D. (2016). Fundamentos del coaching educativo: caracterización, aplicaciones y beneficios desde los cuatro pilares del saber. *Plumilla Educativa*, 344–361.
- Belias, D., Kouestelios, A., Trivellas, P., Serdaris, P., Varsanis, K., & Grigorou, I. (2017). Human Resource Management, Strategic Leadership Development and the Greek Tourism

- Sector. *Springer International Publishing, April*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-47732-9>
- Beni, M. (2020). Tourism and COVID-19: some reflections. *Revista Rosa Dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 12(Especial), 1–23. <https://doi.org/10.18226/21789061.v12i3a02>
- Berger, P. L. (2018). The limits of social cohesion. *Conflict & Mediation in pluralist societies*. In P. L. Berger (Ed.), *A Report of the Bertelsmann Foundation to the Club of Rome*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bericat, E. (2000). La sociología de la emoción y la emoción en la sociología. *Papers*, 62, 145–176.
- Bericat, E. (2016). The sociology of emotions: Four decades of progress. *Current Sociology*, 64(3), 491–513. <https://doi.org/10.1177/0011392115588355>
- Bernet, M. (1996). Emotional Intelligence: Components and Correlates. *104th Annual Convention of the American Psychological Association*, 15.
- Bisquerra, R., Martínez, F., Obiols, M., & Pérez, N. (2006). Evaluación de 360º: Una aplicación a la educación emocional. *Revista de Investigación Educativa*, 24(1), 187–203.
- Blackman, A. (2008). Perspectives on Leadership Coaching for Regional Tourism Managers and Entrepreneurs. In *School of Business, James Cook University* (Vol. 40, Issue 3). <https://doi.org/10.1002/j.1681-4835.2006.tb00171.x>
- Boyatzis, R. (2002). Unleashing the Power of Self-Directed Learning. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 1–31.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. Insights from the Emotional Competence Inventory. In R. Bar-On & J. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, and assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 343–362). Jossey-Bass Inc.
- Boyatzis, R., Rochford, K., & Cavanagh, K. (2017). Emotional intelligence competencies in

- engineer's effectiveness and engagement. *Career Development International*, 22(1), 70–86.
<https://doi.org/10.1108/CDI-08-2016-0136>
- Boyatzis, R., Smith, M., Van, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17–24.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.003>
- Brumback, G. B. (1998). Some Ideas, Issues and Predictions about Performance Management. *Public Personnel Management*, 17(4), 387–402.
<https://doi.org/10.1177/009102608801700404>
- Brundtland, G. H. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común. *Documentos de Las Naciones, Recolección de Un ...*, 416.
<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Informe+de+la+comision+mundial+sobre+el+medio+ambiente+y+el+desarrollo.+nuestro+futuro+comun#5>
- Campos, B., & González, M. (2015). La Gestión Integral De Un Destino Turístico: Mahahual, Costa Maya, Quintana Roo, México. *Cathedra et Scientia. International Journal*, 1(1), 33–48.
- Camps, V. (2011). *El Gobierno De Las Emociones* (p. 327). Herder.
- Carlson, J., Geisinger, K., & Jonson, J. (2014). Buros mental measurements yearbook series. *The Buros Center for Testing*.
- Carrol, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
<https://doi.org/10.2307/1970352>
- Carson, K. D., Birkenmeier, B. J., Phillips, P., & Birkenmeier, B. J. (2000). Measuring emotional intelligence: Development and validation of an instrument. *Institute of Applied and*

Behavioral Management, 33–46.

- Caruso, D., Rees, L., & Leadership, L. T. R. (2019). Developing Leaders of Character with Emotional Intelligence. *The Journal of Character & Leadership Development*, 6(1), 43–51.
- Cassullo, G. L., & García, L. (2015). Estudio de las Competencias Socio Emocionales y su Relación con el Afrontamiento en Futuros Profesores de Nivel Medio. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 18(1), 213--228.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6018/reifop.18.1.193041>
- Castillo, J. (2019). El capital social en la gestión sostenible de la subcuenca del río Ulí. *Revista Universitaria Del Caribe*, 22(1), 102–113. <https://doi.org/10.5377/ruc.v22i1.8424>
- Castro, M. (2014). *Imputación de datos faltantes en un modelo de tiempo de fallo acelerado*.
- Cattell, R., Sealy, A., & Sweney, A. (1967). What can personality and motivation source trait measurements add to the prediction of school achievement? *Journal of Educational Psychology*, 36(3), 280–295.
- Cavelzani, A. S., Lee, I. A., Locatelli, V., & Monti, G., & Villamira, M. A. (2003). Emotional Intelligence and Tourist Services. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4(October), 59–83. <https://doi.org/10.1300/J149v04n04>
- Celdrán-Bernabéu, M., Mazón, J.-N., & Giner, D. (2018). Open Data y turismo. Implicaciones para la gestión turística en ciudades y destinos turísticos inteligentes. *Revista Investigaciones Turísticas*, 15, 49–78. <https://doi.org/10.14198/inturi2018.15.03>
- Cerswell, J. (2003). *Research Design. Qualitative, Quantitative. and Mixed Methods Approaches* (D. Laughton (Ed.); Second). Sage Publications, Inc.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Charmaz, K., & Milligan, M. (2006). Grief. In Springer (Ed.), *Hand- book of the Sociology of Emotions* (pp. 516–543).

- Chávez, R., Andrade, E., Espinoza, R., & Navarro, M. (2010). *Turismo comunitario en México. Distintas visiones ante problemas comunes* (Issue July).
<https://doi.org/10.13140/2.1.4282.4007>
- Cherniss, C., & Goleman, D. (1998). Bringing emotional intelligence to the workplace. In *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Chipuca, A., Rodríguez-García, A.-M., & Sola, J. (2019). Liderança sênior: Um Desafio Permanente na Escola de Professores do Futuro em Benguela (Angola). *Innoeduca. International Journal of Technology and Educational Innovation*, 5(1), 43–54.
<https://doi.org/10.24310/innoeduca.2019.v5i1.2607>
- Choi, Y., & Yu, Y. (2014). The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 6(1), 348–364.
<https://doi.org/10.3390/su6010348>
- Colín, M., Galindo, H., & Saucedo, C. (2009). *Introducción a la entrevista psicológica*. Editorial Trillas.
- Collado, J. (2016). Educación Emocional: Retos Para Alcanzar Un Desarrollo. *Revista Arbitrada Del Centro De Investigación Y Estudios Gerenciales*, 26, 27–46.
- Collins, T., Jonathan, C., & Binder, M. (2019). Why Emotions Matter: Recognize Your Body Signals. Grow in Emotional Intelligence. Discover an Embodied Spirituality. In *Beaumont Press* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Comisión Europea. (2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. In *Comisión De Las Comunidades Europeas*.
<https://doi.org/10.1007/s00761-005-0838-0>

- Comisión Europea. (2003). Libro verde del espíritu empresarial en Europa. In *Comisión de las Comunidades Europeas*. Comisión de las Comunidades Europeas.
http://www.oei.es/etp/green_paper_final_es.pdf
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations* (1st ed.). Penguin Putnam Inc.
- Corona, E., & Zárraga, L. (2014). La Innovación Como Factor de Competitividad en las Empresas Turísticas en Cancún, Quintana Roo, México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*.
- Cosans, C., & Reina, C. (2017). The Leadership Ethics of Machiavelli's Prince. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 275–300. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.13>
- Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 10(7).
- Côté, S., Gyurak, A., & Levenson, R. W. (2010). The ability to regulate emotion is associated with greater well-being, income, and socioeconomic status. *Emotion*, 10(6), 923–933.
<https://doi.org/10.1037/a0021156>
- Creswell, J. W. (2012). Qualitative Inquiry and Research Design. Choosign Among Five Approaches. In *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (pp. 15–34). <https://doi.org/10.1016/j.aenj.2008.02.005>
- Cruz, D., González, Á., & González, A. (2015). Propuesta De Un Procedimiento Metodológico Para Medir La Relación Existente Entre Inteligencia Emocional Y Calidad Del Servicio. *Universidad Veracruzana - Instituto de Investigaciones de Las Ciencias Administrativas*, 0(1), 82–93. <http://revistas.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/1863/3417>
- Cruz, L. A. (2016). La legitimidad del liderazgo en las organizaciones. *Facultad de Contaduría y*

Administración.

- Danet, A., García, I., & March, J. (2016). Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica. *Revista de Comunicación y Salud*, 6, 81–95.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & De Vita, G. (2018). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal of Hospitality Management*, 73(January), 44–54.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.014>
- Darwin, C. (1897). The expression of emotions in man and animals. D. Appleton and Company, 3, 371. <https://doi.org/10.1097/00000441-195610000-00024>
- DATATUR. (2019). *Resultados de la Actividad Turística Enero 2019*.
[https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-01\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-01(ES).pdf)
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. (1998). Emotional Intelligence: In search of an Elusive Construct. *Personality and Social Psychology*, 75(4), 989–1015.
- Davis, S. K., & Humphrey, N. (2012). Emotional intelligence predicts adolescent mental health beyond personality and cognitive ability. *Personality and Individual Differences*, 52(2), 144–149. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.09.016>
- Dawda, D., & Hart, S. D. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28(4), 797–812. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00139-7](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00139-7)
- del Río-Vázquez, M. E. S., Rodríguez-Rad, C. J., & Revilla-Camacho, M. Á. (2019). Relevance of social, economic, and environmental impacts on residents' satisfaction with the public administration of tourism. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22).
<https://doi.org/10.3390/su11226380>
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on

- perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2015). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *In Advances in Global Leadership*, 3(1535–1203), 205–227.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- Di Fabio, A., & Saklofske, D. (2019). Positive relational management for sustainable development: Beyond personality traits-the contribution of emotional intelligence. *Sustainability*, 11(330), 1–9. <https://doi.org/10.3390/su11020330>
- Diez, S., & Sánchez, C. (2017). Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 11(3), 22–27.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- DiPerna, J. C., & Sandilos, L. E. (2014). Review of the Emotional Quotient Inventory 2.0. *Buros Mental Measurements Yearbook*, 17–19.
- Dippenaar, M., & Schaap, P. (2017). The impact of coaching on the emotional and social

- intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 16. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1460>
- Donato, L. M. H. Di. (2013). *Inteligencia emocional en el comportamiento organizacional* (I. company Jossey- Bass, Inc. a John Wiley & Sons (Ed.); 1a ed.).
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/inteligencia-emocional-en-el-comportamiento-organizacional.htm>
- Drucker, P. (2000). The Change Leader. *National Productivity Review*, 13–20.
- Drucker, P. F. (1986). Management. Task, Responsibilities, Practices. In *Truman Talley Books*.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00065-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00065-4)
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). Leadership At the Top: the Need for Emotional Intelligence in Organizations. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 193–210.
<https://doi.org/10.1108/eb028971>
- Durkheim, E. (1986). *Las reglas del método sociológico* (Primera ed). Fondo de cultura económica. <https://doi.org/10.1787/9789264488243-es>
- DüzeylerİNİ, Z., DemografİK, E., & Erol, S. (2014). *Demographic variables affecting emotional intelligence levels of tourism sector managers in terms of micro perspective*. 120–131.
- Eckhart, D. (2019). Master your emotions. In *Journal of Chemical Information and Modeling*. Independently Published. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Edú, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2014). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131–152.
<https://doi.org/10.1007/s11365-014-0333-4>
- Edwards, J. (2011). The fallacy of formative measurement. *Organizational Research Methods*, 14(2), 370–388. <https://doi.org/10.1177/1094428110378369>

- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100.
<https://doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited.
- Elkington, J. (1999). Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. *Australian CPA*, 69, 75.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.003>
- Etkin, J. (2014). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Granica.
- EUROPARC. (2020). *Carta Europea Turismo Sostenible*. EUROPARC.
- Extremera, N. (2020). Coping with the stress caused by the COVID-19 pandemic: future research agenda based on emotional intelligence ((Afrontando el estrés causado por la pandemia COVID-19: futura agenda de investigación desde la inteligencia emocional)), International. *International Journal of Social Psychology*, 1–4.
<https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1783857>
- Extremera, N., Fernandez, P., Mestre, J., & Guil, R. (2004). Medidas de Evaluación de la Inteligencia Emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36, 209–228.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1199044>
- Extremera Pacheco, N., & Fernández Berrocal, P. (2001). ¿Es la inteligencia emocional un adecuado predictor del rendimiento académico en estudiantes? *III Jornadas de Innovación Pedagógica: Inteligencia Emocional. Una Brújula Para El Siglo XXI*, 146–157.
http://servidor-opsu.tach.ula.ve/profeso/vivas_m/documen/art_ie/ie_rendi_estu.pdf

- Farrell, B. H., & Twining-Ward, L. (2004). Reconceptualizing tourism. *Annals of Tourism Research, 31*(2), 274–295. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.12.002>
- Fatt, J., & Howe, I. (2003). Emotional intelligence of foreign and local university students in Singapore: Implications for managers. *Journal of Business and Psychology, 17*(3), 345–367.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (Pitman (Ed.)).
- Fernández-Abascal, E. (2005). Emociones positivas, psicología positiva y bienestar. *Facultad de Psicología, UNED, 1*(1), 1–20.
- Fernandez-Berrocal, & Extremera, P. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación Del Profesorado, 19*(3), 63–93. <https://doi.org/27411927005>
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema, 18*(SUPPL.1), 7–12. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.04.006>
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2008). A Review of Trait Meta-Mood Research. *International Journal of Psychology Research, 2*(1), 39–67.
- Fernández-García, P., Vallejo-Seco, G., Livacic-Rojas, P., & Tuero-Herrero, E. (2014). Validez estructurada para una investigación cuasiexperimental de calidad. *Anales de Psicología, 30*(2), 756–771. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.2.166911>
- Fernández, A., Figueroa, M., Medina, A., & Pacheco, M. (2020). Migración interna y dinámicas laborales en la industria turística de la Riviera Maya, Quintana Roo, México. *Revista ABRA, 40*(60), 77–98. <https://doi.org/10.15359/abra.40-60.3>
- Fernández, M. (2016). Inteligencia emocional de la sustentabilidad. *Escuela de Psicología, Universidad de Costa Rica, 26*(1), 79–89.
- Ferrando, P., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación

- en psicología. *Papeles Del Psicólogo*, 31(1), 18–33.
- Fine, G. A., & Kemper, T. D. (1981). A Social Interactional Theory of Emotions. *Social Forces*, 59(4), 1332–1333. <https://doi.org/10.2307/2578010>
- Fink, D. (2019). Hacia un liderazgo sostenible, más profundo, más prolongado, más amplio. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 182–195. <https://doi.org/10.14244/198271993071>
- Flores, J. L., Refugio, L. R., & López, C. (2016). La gestión del Capital Humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional de las empresas en México. *Congreso de La Red Internacional de Investigadores En Competitividad*.
- Foster, C., & Roche, F. (2014). Integrating trait and ability EI in predicting transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 316–334. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2012-0087>
- Fraga, J., Khafash, L., & Córdoba, J. (2015). Turismo y ocio: Reflexiones sobre el Caribe Mexicano. In *Revista de turismo y patrimonio cultural* (Vol. 14). <http://www.pasosonline.org/coleccion/pasos-edita?limitstart=0>
- Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(16), 110–125. <https://doi.org/10.1016/j.rides.2015.02.001>
- Francis, R., & Nair, V. (2020). Tourism and the sustainable development goals in the Abaco cays: pre-hurricane Dorian in the Bahamas. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(3), 321–336. <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2020-0007>
- Franciskovic, M. (2012). Desarrollo sostenible, un concepto de este tiempo. *Vox Juris*, 24(2), 125–142. <http://nebulosa.icesi.edu.co:2516/ehost/detail/detail?vid=5&sid=09542675-7270-4212-b9f9-0d6f957dd751%40sessionmgr4008&hid=4107&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1>

saXZI#AN=116758240&db=asn

Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2010). The Socioemotionally Intelligent Self-Leader: Examining Relations Between Self-Leadership and Socioemotional Intelligence.

Social Behavior and Personality, 38(9), 1191–1196.

<https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.9.1191>

Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(2), 71–88.

<https://doi.org/10.18861/cied.2015.6.2.37>

Gándara, J. (2007). Hoteles sostenibles para destinos sostenibles: la calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad. *El Comportamiento de La ...*, 1–11.

<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2482212.pdf>

García-Fernández, M., & Giménez-Mas, S. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: Propuesta de un modelo integrador. *Espiral Cuadernos Del Profesorado*, 3(6), 4.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3736408&info=resumen&idioma=ENG>

García, N., Carreño, Á., & Doumet, N. (2020). La Validación del Modelo de Gestión Sostenible para el Desarrollo Turístico en Vinculación Universidad-Comunidades Manabitas. Ecuador.

Investigación & Negocios, 13(21), 37. <https://doi.org/10.38147/invneg.v13i21.82>

Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*.

Gardner, H. (1994). Estructuras de la mente. La Teoría de Las Inteligencias Múltiples. In

Estructuras de la Mente. La Teoría de Las Inteligencias Múltiples.

http://educreate.iacat.com/Maestros/Howard_Gardner_-_Estructuras_de_la_mente.pdf

Gardner, H. (1995). Reflections on Multiple Intelligences: Myths and Messages. *Phi Delta*

Kappan, 77(3), 200–209. <https://doi.org/10.1002/ss.327>

Gardner, H. (2011). *Inteligencias Múltiples. La teoría en la práctica*. Paidós Ibérica.

- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory Social Responsibility Corporate Theories : Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71. <https://doi.org/10.1787/9789264122352-de>
- Garzon, M., & Ibarra, A. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 52–77.
<https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/4-castrillon.pdf>
- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A., & Mabkhot, H. A. (2016). Employee Readiness for Change in Public Higher Education Institutions: Examining the Joint Effect of Leadership Behavior and Emotional Intelligence. *International Journal of Public Administration*, 1–9.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1255962>
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling Good Doing Good - a Conceptual Analysis of the Mood At Work Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Ghoochani, O., Ghanian, M., Khosravipour, B., & Crofts, J. (2020). Sustainable tourism development performance in the wetland areas: a proposed composite index. *Emerald Publishing Limited, June*. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2019-0061>
- Ghoudani, K., Pulido-Martos, M., & Lopez-Zafra, E. (2017). Measuring emotional intelligence in Moroccan Arabic: the Wong and Law Emotional Intelligence Scale / Medidas de la inteligencia emocional en árabe marroquí: la escala de inteligencia emocional de Wong y Law. *International Journal of Social Psychology*, 33(1), 174–194.
<https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1385243>
- Giddens, A. (1994). El capitalismo y la moderna teoría social. In *Cambridge University Press* (Vol. 5). Editorial Labor, S.A. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Giddens, A. (2000). *Sociología* (Alianza Editorial S.A (Ed.)).

- Goetz, J., & LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Ediciones Morata, S.A.
- Goffi, G., Masiero, L., & Pencarelli, T. (2018). Rethinking sustainability in the tour-operating industry: Worldwide survey of current attitudes and behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 183, 172–182. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.029>
- Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional. Porqué es más importante que el coeficiente intelectual. In *Kairos*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998a). Inteligencia Emocional. In *Inteligencia emocional: Vol. 27^a* (p. 493). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Goleman, D. (1998b). Working with emotional intelligence. In *Barcelona, Kairos*.
- Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance. In D. Cherniss, C & Goleman (Ed.), *The emotionally intelligent workplace* (pp. 1–18). Jossey-Bass.
- Gómez, F., Lacasta, J., Matínez-Tur, V., & Rodríguez, C. (2018). Avances en el liderazgo: marco de competencias de los líderes profesionales. *Siglo Cero Revista Española Sobre Discapacidad Intelectual*, 49(4), 7–34. <https://doi.org/10.14201/scero2018494734>
- González-Damian, A. (2018). *Construcción social de la experiencia turística* (B. P. S.L. (Ed.)). Bubok Publishing.
- González-Damián, A. (2017). La relación entre empresa turística y desarrollo sostenible en las teorías administrativas y sociales. *Dimensiones Turísticas*, 1(1), 111–142.
- González, A., & Macías, A. (2019). Influencia del capital social en la calidad de vida de los habitantes de la isla turística Cozumel, México. *Investigaciones Turísticas*, 18, 138–168. <https://doi.org/10.14198/inturi2019.18.07>
- Goodman, F., Disabato, D., Kashdan, T., & Kauffman, S. (2017). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *Journal of Positive Psychology*,

- 9760(October), 1–12. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1388434>
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 137–153. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(00\)00024-9](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00024-9)
- Groves, K. S., Mcenrue, M., & Shen, W. (2008). Developing and measuring the emotional intelligence of leaders. *Journal of Management Development*, 27(2), 225–250. <https://doi.org/10.1108/02621710810849353>
- Gündemir, S., Carton, A. M., & Homan, A. C. (2019). The impact of organizational performance on the emergence of Asian American leaders. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 107–122. <https://doi.org/10.1037/ap10000347>
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hammer, D., & Wildavsky, A. (1990). La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa. *Historia y Fuente Oral*, 4, 23–61.
- Hamstra, M., Van, N., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). On the perceived effectiveness of transformational–transactional leadership: The role of encouraged strategies and followers’ regulatory focus. *European Journal of Social Psychology*, 44(May), 643–656.
- Haney, A., Pope, J., & Arden, Z. (2018). Making It Personal: Developing Sustainability Leaders in Business. *Empirical Research Article*, 33(2), 1–20. <https://doi.org/10.1177/1086026618806201>
- Hart, S., & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56–67. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2004). *Metodología de la*

Investigación.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación.

In C. Fernández & P. Baptista (Eds.), *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. A.

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. In McGraw-Hill Interamericana (Ed.), *McGRAW-HILL: Vol. 6a edicion* (6a ed., Issue 2).

Herrero, P., Carbonero, M., Flores, V., & Martín, L. (2019). Inteligencia emocional y liderazgo auténtico en los cargos públicos locales españoles. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, *1*(3), 21–27. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2019.n1.v4.1490>

Hibbert, P., Beech, N., & Siedlok, F. (2017). Leadership formation: Interpreting experience. *Academy of Management Learning and Education*, *16*(4), 603–622.

<https://doi.org/10.5465/amle.2015.0243>

Higgs, M., & Dulewicz, V. (2016). Leading with emotional intelligence: Effective change implementation in today's complex context. In *Library of Congress*.

<https://doi.org/10.1007/978-3-319-32637-5>

Hochschild, A. R. (1975). The Sociology of Feeling and Emotion: Selected Possibilities.

Sociological Inquiry, *45*(2–3), 280–307. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1975.tb00339.x>

Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, *85*(3), 551–575. <https://doi.org/10.1086/227049>

Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization Human of Feeling*.

Hochschild, A. R. (1997). The Time Bind. *WorkingUSA*, August, 21.29.

<https://doi.org/10.4324/9780429494468-37>

Hollander, E. (1976). Leadership and Social Exchange Processes. *State University of New York at*

Buffalo.

- Hoon, L., & Chelladurai, P. (2017). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1406971>
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., Zhang, L., Fan, G., Xu, J., Gu, X., Cheng, Z., Yu, T., Xia, J., Wei, Y., Wu, W., Xie, X., Yin, W., Li, H., Liu, M., ... Cao, B. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, 395(10223), 1–10. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5)
- Hughes, M., Patterson, L. B., & Terrell, J. B. (2011). *Emotional intelligence in action: training and coaching activities for leaders and managers*. 392. https://books.google.co.uk/books?id=qOQtkuO4BLYC&dq=emotional+intelligence+coaching&lr=&source=gbs_navlinks_s
- Hussain, S., & Imran, M. (2010). Emotional Intelligence & Organizational Performance: (A Case Study of Banking Sector in Pakistan). *International Journal of Business and Management*, 5(10), 191–197. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n10p191>
- Ibáñez, R., & Cabrera, C. (2011). *Teoría General del Turismo: Un enfoque global y nacional*. Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Ibarra, J. (2014). Sustentabilidad y Competitividad de la Industria Hotelera en México. *Journal of Intercultural Management*, 6(1), 47–66. <https://doi.org/10.2478/joim-2014-0004>
- Ibertic. (2013). *Entrevistas en profundidad guía y pautas para su desarrollo* (p. 11).
- ICF México. (2018). *ICF*. <https://www.icfmexico.net/ayudemos-a-reconstruir-mexico.html>
- Inostroza, G. (2018). Aportes para un modelo de gestión sostenible del turismo comunitario en la región Andina. *Gestión Turística*, 10, 77–90. <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2008.n10-06>
- Irwin, T. (1995). *Plato's Ethics*. Oxford University Press.

- Jacka, M. (2018). How's your EQ? *Internal Auditor*.
- Jacobo, F. (2016). Miradas antropológicas y sociológicas de las emociones El análisis de la envidia en el pueblo nahua de Cuetzalan, Puebla. In M. Ariza (Ed.), *Emociones, afectos y sociología. Diálogos desde la investigación social y la interdisciplina* (pp. 373–395).
- Jacobs, T. (1970). Leadership and Exchange in Formal Organizations. *Human Resources Research Organizations*, 354.
- Jafari, J. (2005). El turismo como disciplina científica. The Scientification of Tourism. *Política y Sociedad*, 42(1), 39–56. <https://doi.org/10.5209/POSO.24139>
- Jain, P., & Duggal, T. (2016). The influence of transformational leadership and emotional intelligence on the organizational commitment. *Journal of Commerce & Management Thought*, 7(3), 586–598. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2327.7042>
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy: Empirical analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review*, 41(9), 1033–1046. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0029>
- Jeong, H., & Jeong, M. (2018). Research on hospitality and tourism education: Now and future. *Tourism Management Perspectives*, 25, 119–122. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.025>
- Jordan, E. J., Spencer, D. M., & Prayag, G. (2019). Tourism impacts, emotions and stress. *Annals of Tourism Research*, 75(January), 213–226. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.01.011>
- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'Boyle, E. H. (2014). Why Does Self-Reported Emotional Intelligence Predict Job Performance? A Meta-Analytic Investigation of Mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 298–342. <https://doi.org/10.1037/a0037681>
- Jouault, S., & García de Fuentes, A. (2020). El modelo de producción del espacio turístico del traspais de Cancún y la Riviera Maya. *Investigaciones Geográficas*, 102, 1–15.

<https://doi.org/10.14350/rig.60003>

- Kano, Y. (2007). Selection of Manifest Variables. In *Handbook of Latent Variable and Related Models* (Vol. 1, Issue 06, pp. 65–86). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/B978-044452044-9/50007-0>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71–80.
- Katz, D. (1960). The Functional Approach to the Study of Attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2, Special Issue: Attitude Change), 163. <https://doi.org/10.1086/266945>
- Keefer, K. V. (2015). Self-Report Assessments of Emotional Competencies: A Critical Look at Methods and Meanings. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 33(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/0734282914550381>
- Kemper, T. (1973). The fundamental dimensions of social relationship: A theoretical statement. *Acta Sociológica*, 16(1), 41–58. <https://doi.org/10.1177/000169937301600104>
- Kemper, T. (1978). Toward a Sociology of Emotions: Some Problems and Some Solutions. *The American Sociologist*, 13(1), 30–41.
- Kemper, T. (2002a). Predicting emotions in groups: Some lessons from September 11. *Sociological Review*, 50(S2), 53–68. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2002.tb03591.x>
- Kemper, T. (2002b). Social Constructionist and Positivist Approaches to the Sociology of Emotions. *American Journal of Sociology*, 87(2), 336–362. <https://doi.org/10.1086/227461>
- Kemper, T. (2004). The Differential Impact of Emotions on Rational Schemes of Social Organization: Reading Weber and Coleman. *Advances in Group Processes*, 21(04), 223–244. [https://doi.org/10.1016/S0882-6145\(04\)21009-8](https://doi.org/10.1016/S0882-6145(04)21009-8)
- Kemper, T. (2011). *Status, Power and Ritual Interaction. A relational Reading of Durkheim, Goffman and Collins*. Ashgate Publishing limited.

- Khan, A., Tao, M., Ahmad, H., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020). Revisiting Green Supply Chain Management Practices: The Mediating Role of Emotional Intelligence. *SAGE Open*, 10(1), 13. <https://doi.org/10.1177/2158244020914637>
- Kieffer, M., & Burgos, A. (2015). *Construcción de una visión local y colectiva para emprender iniciativas de Turismo Rural Comunitario*. 295–310.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating Training Programs* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Koc, E. (2018). Emotional Intelligence in Tourism and Hospitality. In *Bandirma Onyedi Eylul University*.
- Koc, E., & Boz, H. (2020). Development of hospitality and tourism employees' emotional intelligence through developing their emotion recognition abilities. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(2), 121–138.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1608885>
- Koo, C. M., Koh, C. E., & Nam, K. (2004). An Examination of Porter's Competitive Strategies in Electronic Virtual Markets: A Comparison of Two On-line Business Models. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(1), 163–180.
<https://doi.org/10.1080/10864415.2004.11044316>
- Koontz, H. (2000). The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*, 199, 55–74.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial* (14th ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A de C.V.
<http://www.mhhe.com/uni/koontzapge14e>
- Kotzé, M., & Venter, I. (2011). Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study. *International Review of*

- Administrative Sciences* 2, 77(397), 397–427. <https://doi.org/10.1177/0020852311399857>
- Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Lam, W., Lee, C., Taylor, M. S., & Zhao, H. H. (2018). Does Proactive Personality Matter in Leadership Transitions? Effects of Proactive Personality on New Leader Identification and Responses To New Leaders and Their Change Agendas. *Academy of Management Journal*, 61(1), 245–263. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0503>
- Lancer, N., Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). *Techniques for Coaching and Mentoring* (2nd ed.). Routledge. http://books.google.com/books?id=GYnO3_Abqh0C&pgis=1
- Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. S. J. (2004). The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 21(2), 79–94. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00059.x>
- Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4), 220–230. <https://doi.org/10.1108/09596110410537379>
- Larrañaga, A. M. (2017). *Elementos de innovación en hoteles. Mazatlán, Sinaloa, México*. 6(2).
- Larsson, G., Sandahl, C., Söderhjelm, T., Sjökvold, E., & Zander, A. (2017). Leadership behavior changes following a theory-based leadership development intervention: A longitudinal study of subordinates' and leaders' evaluations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58(1), 62–68. <https://doi.org/10.1111/sjop.12337>
- Lee Grubb, W., & McDaniel, M. A. (2007). The fakability of Bar-On's emotional quotient inventory short form: Catch me if you can. *Human Performance*, 20(1), 43–59.

https://doi.org/10.1207/s15327043hup2001_3

Lee, J., & Miller, D. (1996). Strategy, Environment and performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea. *Organization Studies*, 17, 729–750.

<https://doi.org/10.4135/9780857020109.n25>

León del Barco, B., Mendo-Lázaro, S., Felipe-Castaño, E., Polo del Río, M.-I., & Fajardo-Bullón, F. (2017). Team Potency and Cooperative Learning in the University Setting. *Revista de Psicodidáctica (English Ed.)*, 22(1), 9–15. <https://doi.org/10.1387/RevPsicodidact.14213>

Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product Innovation Strategy and Performance of New Product Ventures in China. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1123–1134.

<https://doi.org/10.2307/3069392>

Lively, K. (2006). Emotions in the workplace. In J. Stets & J. Turner (Eds.), *Handbook of the sociology of emotions* (pp. 569-586.). Springer International Publishing.

López-Boudet, R., & Martínez-Vázquez, A. (2014). Inteligencia emocional y “La ventana del líder” en los directivos turísticos. *Ingeniería Industrial*, XXXV(2), 229–239.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433597010>

López-Palomeque, F., Torres-Delgado, A., & Elorrieta-Sanz, B. (2018). Turismo y sostenibilidad: el uso de indicadores para la gestión sostenible de destinos turísticos en la provincia de Barcelona. *Polígonos, Revista de Geografía*, 30, 195–215.

Lopez-Zafra, E., Pulido-Martos, M., Berrios-Martos, P., & Augusto-Landa, J. M. (2017). Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings? *Revista de Psicología Social*, 32(3), 513–538. <https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1352170>

López, C., López-Hernández, E., & Ancona, I. (2005). Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual. *Horizonte Sanitario*, 4(2), 7.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457845044002>

- López, I., Arriaga, A., & Pardo, M. (2018). La dimensión social del concepto de desarrollo sostenible: ¿La eterna olvidada? *Revista Española de Sociología (RES)*, 27(1), 25–41. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2018.2>
- López, O. (2013). Cuerpo, Salud, Género y Emociones: Estudios diacrónicos y sincrónicos. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 16(4), 1303–1312.
- Losch, S., Traut-Mattausch, E., Mühlberger, M. D., & Jonas, E. (2016). Comparing the effectiveness of individual coaching, self-coaching, and group training: How leadership makes the difference. *Frontiers in Psychology*, 7(629), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00629>
- Luque, A. M., Zayas, B., & Caro, J. L. (2015). Los Destinos Turísticos Inteligentes en el marco de la Inteligencia Territorial: conflictos y oportunidades. *Investigaciones Turísticas*, 10, 1–25. <https://doi.org/10.14198/INTURI2015.10.01>
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043–1048. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.505>
- Malherbe, J. (2013). Responsabilidad social de la empresa y fiscalidad. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 7(3), 49–59. <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.03>
- Manosso, F. C., Goncalves, J. M., Alves De Souza, T., & Boguea, V. (2013). El empleado como gestor de las emociones de los huéspedes. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 22(1), 1.
- Manuel, J., Cano, M., De La, A., & Gómez, R. (2017). Diseño Instruccional De Unidades De Apoyo Para El Aprendizaje Con Base En Autorregulación Para La Orientación De Estudiantes De Psicología En Línea. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 62, 94–103. <https://doi.org/10.21556/edutec.2017.62.1005>

- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58–75.
- Marchant, T., Milicic, N., & Álamos, P. (2013). Impacto en los niños de un programa de desarrollo socio-emocional en dos colegios vulnerables en Chile. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 6(2), 167–186. <https://doi.org/10.15366/riee>
- Marín, R. (2019). *Relación Entre Inteligencia Emocional Y Desempeño Laboral En El Sector Turismo*.
- Martin-Raugh, M. P., Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2016). Prosocial knowledge mediates effects of agreeableness and emotional intelligence on prosocial behavior. *Personality and Individual Differences*, 90, 41–49. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.10.024>
- Mathew, M., & Gupta, K. S. (2015). Transformational Leadership: Emotional Intelligence. *Journal of Indian Management*, 101–121.
- Matias, T., Dominski, F., & Marks, D. (2020). Human needs in COVID-19 isolation. *Journal of Health Psychology* 2020, 25(7), 871–882. <https://doi.org/10.1177/1359105320925149>
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's manual. In *Test* (p. 46). MHS.
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In *Emotional development and Emotional Intelligence* (BasicBooks, pp. 3–31).
- Mayer, John D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 507–536. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- Mayer, John D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197–208.

- [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7)
- Mayo, E. (1945). Hawthorne and the Western Electric Company. *Harvard Business School*, 585–595. <https://doi.org/10.1002/9780470698976.ch33>
- Mayo, E. (1946). *The Humans Problems of Industrial Civilization*. 65–82.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *The American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mccullough, N. (2017). *Emotional Intelligence The Top Secret to Using Emotional Intelligence to Get the Most Out of Your Life*.
- Mcenrue, M. P., Groves, K. S., & Shen, W. (2010). Emotional Intelligence Training: Evidence regarding its Efficacy for Developing Leaders. *Leadership Review*, 10, 3–26.
- Mehrabian, A. (2000). Beyond IQ: Broad-Based Measurement of Individual Success Potential or “Emotional Intelligence.” *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 133–239.
- Mestre, J. M. (2003). 31482041.Pdf (p. 330).
- Mfikwe, N., & Pelsler, T. (2017). The significance of emotional intelligence and leadership styles of senior leaders in the South African government. *Journal of Contemporary Management Issues*, 22(2), 115–126. <https://doi.org/https://doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.2.115>
- Mikolajczak, M., Avalosse, H., Vancorenland, S., Verniest, R., Callens, M., Broeck, N. Van, Fantini-Hauwel, C., & Mierop, A. (2015). A nationally representative study of emotional competence and health. *Emotion*, 15(5), 653–667. <https://doi.org/10.1037/emo0000034>
- Mikolajczak, M., & Peña-Sarrionandia, A. (2015). On the Efficiency of Emotional Intelligence Training in Adulthood. *Emotion Researcher*, 1–6. <http://emotionresearcher.com/on-the-efficiency-of-emotional-intelligence-training-in-adulthood/>
- Mohr, S., & Purcell, H. (2020). Sustainable Development of Leadership Strategies in Higher

Education. *Emerald Publishing Limited*, 22, 55–66.

Moisés, S. (2020). *Claves para entender el turismo pos- COVID-19*. 29.

http://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/InformeOBS_Claves para entender el turismo pos-COVID-19.pdf

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. In *Universidad Surcolombiana*.

<http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Guía+didáctica+Metodología+de+la+investigación.pdf>

Morga, L. (2012). Teoría y técnica de la entrevista. In *Red Tercer Milenio*.

http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/salud/Teoria_y_tecnica_de_la_entrevista.pdf

Moroń, M., & Biolik-Moroń, M. (2020). Trait emotional intelligence and emotional experiences during the COVID-19 pandemic outbreak in Poland: A daily diary study. *Personality and Individual Differences*, 168, 11. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110348>

Mullen, P., Gutierrez, D., & Newhart, S. (2018). *School Counselors ' Emotional Intelligence and Its Relationship to Leadership*. 21, 1–12. <https://doi.org/10.1177/2156759X18772989>

Muñoz, C., & Díaz, O. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Suma de Negocios*, 5(11), 62–69.

[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70020-5](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70020-5)

Muñoz, P., & Cohen, B. (2017). Sustainable Entrepreneurship Research: Taking Stock and looking ahead. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.2000>

Muradep, L. (2012). *Coaching Transformación Personal* (Buenos Aires: Granica (Ed.)).

Muraven, M., & Baumeister, R. (2000). Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247–259.

<https://doi.org/10.1037//0033-2909.126.2.247>

Murphy, K. (2012). The social pillar of sustainable development: A literature review and framework for policy analysis. *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, 8(1), 15–29.

<https://doi.org/10.1080/15487733.2012.11908081>

Nathan, A., & Scobell, A. (2012). How China Sees America: The Sum of Beijing’s Fears.

Foreign Affairs, 91(5), 32–47. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Newark, D. (2018). Leadership and the logic of absurdity. *Academy of Management Review*,

43(2), 198–216. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0186>

Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. S. (2011). State of the art literature

review on performance measurement. *Computers and Industrial Engineering*, 60(2), 279–

290. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2010.11.010>

Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Khan, M., & Jakhongirov, I. (2020). Sustaining

enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: “Enterprise

effectiveness and sustainability model.” *Sustainability*, 12(15), 27.

<https://doi.org/10.3390/su12155981>

OCDE. (2002). Proyectos sobre Competencias en el Contexto de la OCDE Análisis de base

teórica y conceptual. *OCDE*, 2.

[http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.59225.downloadList.58329.](http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.59225.downloadList.58329.DownloadFile.tmp/1999.proyectoscompetencias.pdf)

[DownloadFile.tmp/1999.proyectoscompetencias.pdf](http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.59225.downloadList.58329.DownloadFile.tmp/1999.proyectoscompetencias.pdf)

Ochalski, S. (2016). The Moderating Role of Emotional Intelligence on the Relationship Between

Transformational Leadership and Work Engagement. *International Leadership Journal*,

8(2), 68–87.

OMT/UNWTO. (2020). *Las llegadas de turistas internacionales podrían caer un 20-30% en*

2020. <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/200528> - Global

Recovery Guidelines ES.pdf

Onwuegbuzie, A., & Leech, N. (2006). Linking Research Questions to Mixed Methods Data Analysis Procedures 1. *The Qualitative Report*, 11(3), 474–498.

<https://doi.org/10.1017/S0018246X06005280>

Ortiz, Y., Vargas, E., Nava, R., & Castillo, M. (2016). Los stakeholders de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales. *Universidad & Empresa*, 18(30), 97–120. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.05>

Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313–319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027>

Özdemir, K., & Ozkul, A. (2016). The Relationship Between Emotional Intelligence Dimensions and Leadership Practices: A Study on White-Collar Employees in Defense Industry. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 21(4), 1449–1464.

Ozlem, K., & Ahmet, K. (2012). The Importance of Using Emotional Intelligence Skills For Tour Guides and Their Performance. *Management and Education*, VIII(3), 28–35.

Öznacar, B., Yilmaz, E., & Guven, Z. (2017). The Relationship between Teaching Styles and Emotional Intelligence of Teachers. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 570–576.

Pacherres, S., Vergara, A., & Sorhegui, R. (2020). Responsabilidad Social Corporativa y el Turismo Sostenible. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 7(2), 20.

Palafox-Muñoz, A., & Rubí-González, F. A. (2020). La gota que derramó el vaso en el turismo en Quintana Roo, México: precariedad laboral y COVID-19. *Dimensiones Turísticas*, 4(Special), 131–148. <https://doi.org/10.47557/imgo5677>

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective

- leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5–10.
<https://doi.org/10.1108/01437730110380174>
- Palomo, G., Navarro, E., Cerezo, M., & Torres, E. (2020). Turismo poscoronavirus, ¿una oportunidad para el poscrecimiento? In *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*. (Issue July, pp. 161–173). Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.
- Panait, C. (2018). Emotional Intelligence Influence in Leadership. *Scientific Research and Education in the Air Force*, 20, 493–498. <https://doi.org/10.19062/2247-3173.2018.20.67>
- Parr, A., Lanza, S. T., & Bernthal, P. (2016). Personality profiles of effective leadership performance in assessment centers. *Human Performance*, 29(2), 143–157.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1157596>
- Passmore, J. (2010). Excellence in Coaching - The industry guide. In *Excellence in Coaching: The Industry Guide*. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.59.1.68>
- Patzer, M., Voegtlin, C., & Scherer, A. (2018). The Normative Justification of Integrative Stakeholder Engagement: A Habermasian View on Responsible Leadership. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 325–354. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.33>
- Pawłowska, B. (2020). Emotions in Research and Everyday Life. From Feeling to Acting. *Qualitative Sociology Review*, 16(1), 6–10. <https://doi.org/10.18778/1733-8077.16.1.01>
- Pereda, F., López-Guzmán, T., & González, F. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(1), 98–120.
<https://doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5>
- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, 15(1), 15–29.

<https://doi.org/10.1177/1558689807301101>

- Perera, H. N., & DiGiacomo, M. (2013). The relationship of trait emotional intelligence with academic performance: A meta-analytic review. *Learning and Individual Differences, 28*, 20–33. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2013.08.002>
- Pérez-González, J. C. (2008). Propuesta para la evaluación de programas de educación socioemocional. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa, 6*(2), 523–546.
- Pérez-González, J. C., & Repetto Talavera, E. (2007). Formación en competencias socioemocionales a través de las prácticas en empresas. *Revista Europea de Formación Profesional, 40*, 92–112.
- Pérez, J., & Cortés, J. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas, 17*(22), 251–271.
- Petrides, K. V., Mikolajczak, M., Mavroveli, S., Sanchez-Ruiz, M.-J., Furnham, A., & Pérez-González, J.-C. (2016). Developments in Trait Emotional Intelligence Research. *Emotion Review, 8*(4), 1–7. <https://doi.org/10.1177/1754073916650493>
- Pinillos, A., & Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: Una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review, 207*(December 2011), 4–21. <http://www.harvard-deusto.com/de-la-rsc-a-la-sostenibilidad-corporativa-una-evolucion-necesaria-para-la-creacion-de-valor>
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (2015). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Trust, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly, 1*(August), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Press, O. U. (2018). *Oxford dictionaries*. <https://www.oxforddictionaries.com/>
- Preston, G., Moon, J., Simon, R., Allen, S., & Kossi, E. (2015). The relevance of emotional

intelligence in project leadership. *Journal of Information Technology & Economic Development*, 6(1), 16–40. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Prins, A., Van Niekerk, E., & Weyers, A. (2018). *Emotional intelligence: Tipping point in workplace excellence*.

<http://oasis.unisa.ac.za/search~S1?/temotional+intelligence%3A+tipping+point+in+workplace+excellence/temotional+intelligence+tipping+point+in+workplace+excellence/1%2C1%2C2%2CB/frameset&FF=temotional+intelligence+tipping+point+in+workplace+excellence&1%2C>

Pureza, A., & Lee, K.-H. (2020). Corporate social responsibility leadership for sustainable development: An institutional logics perspective in Brazil. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1410–1424. <https://doi.org/10.1002/csr.1894>

R Core Team. (2019). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing. (version 3.6.2 (2019-12-12)-- “Dark and Stormy Night”). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.r-project.org/>.

RAE. (2020). *Real Academia Española*. <https://dle.rae.es/ecosistema>

Rafaeli, A., & Sutton, R. (2011). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *The Academy of Management Review*, 12(1), 23–37. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306444>

Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1991). Emotional Contrast Strategies as Means of Social Influence: Lessons from Criminal Interrogators and Bill Collectors. *Academy of Management Journal*, 34(4), 749–775. <https://doi.org/10.2307/256388>

Rahman, S., Ferdousy, S., Al-Amin, & Akter, R. (2020). How does Emotional Intelligence Relate to Transformational Leadership, Creativity, and Job Performance? *Society & Sustainability*, 2(1), 1–15. https://doi.org/10.38157/society_sustainability.v2i1.64

- Ramírez-Campos, Á., Marcelino-Aranda, M., Domínguez-Aguirre, L., & Camacho, A. (2020). Análisis de la Producción Científica sobre Ecosistemas Empresariales. *Revista Española de Documentación Científica*, 43(3), 271. <https://doi.org/10.3989/redc.2020.3.1659>
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional: Un desafío permanente. *Revista Universidad & Empresa*, 25, 5–11.
- Rathore, D., Chadha, N., & Rana, S. (2017). Emotional intelligence in the workplace. *Indian Journal of Positive Psychology*, 8(2), 162–165. [https://doi.org/10.1016/S1464-9055\(00\)00155-X](https://doi.org/10.1016/S1464-9055(00)00155-X)
- Real, J. C. (2007). Antecedentes del aprendizaje organizativo como determinante del rendimiento empresarial: el papel del tamaño organizativo como variable moderadora. *Asociación Española de Dirección y Economía de La Empresa (AEDEM)*, 275–295. <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2486885.pdf>
- Refugio, L., & López, C. (2016). La gestión del Capital Humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional de las empresas en México. *Congreso de La Red Internacional de Investigadores En Competitividad*.
- Reina, W., Sepulveda, C., & Gonzalez, G. (2018). Análisis semiparamétrico de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos. *Rev.Fac.Cienc.Econ.*, XXVI(1), 163–180.
- Research Agendas in the Sociology of Emotions. (1992). In T. D. Kemper (Ed.), *Social Forces* (Vol. 71, Issue 1). State University of New York Press. <https://doi.org/10.2307/2580001>
- Restubog, S., Ocampo, A., & Wang, L. (2020). Taking control amidst the chaos: Emotion regulation during the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103440>
- Ritzer, G. (1993). *Teoría Sociológica Contemporánea*. McGraw-Hill / Interamericana Editores

S.A de C.V.

Robles, A., Peñalver, J., & Bresó, E. (2011). La evaluación de la inteligencia emocional:

¿autoinformes o pruebas de habilidad? *Fórum de Recerca*, 16, 15.

Rodríguez, M., & Rodríguez, S. E. (2017). Expresiones faciales y contexto. Reglas sociales que condicionan la espontaneidad de la expresión facial de las emociones. *Revista Mexicana de Investigación En Psicología*, 9(1), 55–72.

<http://revistamexicanadeinvestigacionenpsicologia.com/ojs/index.php/RMIP/article/viewFile/228/141>

Rodríguez Pascual, L. P., & Martínez Rosillo, V. (2015). Efectividad del coaching grupal sobre el desarrollo de la autorregulación del aprendizaje en estudiantes de ingeniería. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(1), 71–88. <https://doi.org/10.1109/JLT.2005.843445>

Rodriguez, S. (2011). *Introducción a la administración: Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (5th ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. A. <https://doi.org/10.1246/cl.2012.1554>

Rojas, M., Leonardi, V., & Elías, S. (2019). Governance and Community Management of a Tourist Destination: The Case of Villa Del Mar, Argentina. *Revista Rosa Dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 11(3), 578–597. <https://doi.org/10.18226/21789061.v11i3p578>

Rosha, A., & Lace, N. (2016). The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0028-x>

Ruvalcaba-Romero, N., Fernández-Berrocal, P., Salazar-Estrada, J., & Gallegos-Guajardo, J. (2017). Positive emotions, self-esteem, interpersonal relationships and social support as mediators between emotional intelligence and life satisfaction. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 9(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jbhsi.2017.08.001>

- Ruvalcaba-Romero, N., Gallegos-Guajardo, J., & Fuerte, J. M. (2017). Competencias socioemocionales como predictoras de conductas prosociales y clima escolar positivo en adolescentes. *Revista Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 88, 77–90.
- Sabido, O. (2011). El cuerpo y la afectividad como objetos de estudio en América Latina: intereses temáticos y proceso de institucionalización reciente. *Sociológica*, 26(74), 33–78.
- Salomaa, R., & Makela, L. (2017). Coaching for career capital development: A study of expatriates' narratives. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(1), 114–132. <http://ijebcm.brookes.ac.uk/>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence and Its Relationship to Other Intelligences. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Sanchez, G. (2013). PLS Path Modeling with R. *R Package Notes*, 235. <https://doi.org/citeulike-article-id:13341888>
- Sánchez, G. (2013). PLS Path Modeling with R. In *Trowchez Editions. Berkeley*, 2. Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0.
- Sandoval, C., & López, O. (2017). Educación, psicología y coaching: un entramado positivo. *Educatio Siglo XXI*, 35(1), 145–164. <https://doi.org/10.6018/j/286261>
- Sansores, E., & Granados, J. (2017). Responsabilidad Social Empresarial en México: Un Análisis de su Implementación en el Sector Turístico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 19(3), 431–449.
- Sarstedt, M., Hair, J., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J. H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2020). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 26(4), 531–554.

- <https://doi.org/10.1177/1354816618823921>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Scheff, T. J. (1977). The Distancing of Emotion in Ritual. *Current Anthropology*, 18(3), 483–494. <http://www.jstor.org/stable/2741403>
- Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. In *John Wiley & Sons, Inc.* <https://doi.org/10.1080/09595230802089917>
- Scherer, A., Rasche, A., Palazzo, G., & Spicer, A. (2016). Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, 53(3), 273–298. <https://doi.org/10.1111/joms.12203>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 1–28. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Schunk, D. (2012). *Teorías Del Aprendizaje. Una perspectiva educativa* (sexta edic). Pearson Education, Inc. www.pearsonenespañol.com
- Schutte, N., Malouff, J., Hall, L., Haggerty, D., Cooper, J., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Annual Convention of the American Psychological Association.*, 25(2), 167–177. [https://doi.org/10.1016/s0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/s0191-8869(98)00001-4)
- SECTUR. (2019). *1er Informe De Labores* (Issue 1).
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152–1159. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.171>

- Senge, P. (2010). Pensamiento sistémico y mapas de proceso: Una combinación natural. *La Quinta Disciplina En La Practica*, 194–199.
- Seymour, N., Jansen, S., Feng, L., Ayres, S., Austin, Z., Seabrook, J., & Jones, P. (2017). Impact of emotional intelligence coaching on job satisfaction of pharmacists during organizational changes. *Journal of Hospital Administration*, 6(4). <https://doi.org/10.5430/jha.v6n4p39>
- Shimp, T., & Sharma, S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280. <https://doi.org/10.2307/3151638>
- Simpson, E. (1951). The Interpretation of Interaction in Contingency Tables. *Journal of the Royal Statistical Society.*, 13(2), 238–241.
- Sofiyabadi, J., Karimi, A., & Nasab, S. N. (2012). Emotional Intelligence: A Critical Factor to Success in Tourist Relationship Management. *International Business Research*, 5(8), 199–208. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n8p199>
- Sousa, M., & Santos, T. (2019). A Relevância da Gestão da Comunicação e Liderança na Eficiência de Empresas Turísticas. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 7(13), 5–29.
- Springer, C. (2014). Un desarrollo sostenible para hacer frente a la desigualdad. *EUA: Organización de Los Estados Americanos*, 14, 145–167.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-Wiser vs. Happier-and-Smarter Hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304. <https://doi.org/10.2307/2393415>
- Stein, S. (2007). *Make your workplace great: the 7 keys to an emotionally intelligent organization*. (L. John Wiley & Sons Canada (Ed.)).
- Stein, S. (2009). *Emotional Intelligence for Dummies*. John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- Stein, S., & Book, H. (2006). The EQ Edge: Emotional Intelligence and your success. In

Educational Researcher. Jossey-Bass.

- Stein, S., Papadogiannis, P., Yip, J., & Sitarenios, G. (2009). Emotional intelligence of leaders: A profile of top executives. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/01437730910927115>
- Stets, J. E., & Turner, J. H. (2006a). *Handbook of the sociology of emotions* (J. E. Stets & J. H. Turner (Eds.)). Spring.
- Stets, J. E., & Turner, J. H. (2006b). Moral Emotions. In *Handbook of the sociology of emotions* (pp. 544–566).
- Stubbs, W. (2017). Sustainable Entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 331–344. <https://doi.org/10.1002/bse.1920>
- Su, Y., Xue, J., Liu, X., Wu, P., Chen, J., Chen, C., Liu, T., Gong, W., & Zhu, T. (2020). Examining the Impact of COVID-19 Lockdown in Wuhan and Lombardy: A Psycholinguistic Analysis on Weibo and Twitter. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph17124552>
- Suwandana, G. (2019). Role of transformational leadership mediation: effect of emotional and communication intelligence towards teamwork effectiveness. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(2), 52–62. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n2.608>
- Taylor, F., & Fayol, H. (1961). *Principios de la administración científica y administración general e industrial*. (H. Hermanos (Ed.)).
- Thoits, P. A. (1989). The sociology of emotions. *Ann. Rev. Sociol.*, 15, 317–342.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *The Harpers Monthly*, 227–235.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Production Economics*, 171(3), 169–183.

<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>

Tourign, S. C., & Kemper, T. D. (1990). Research Agendas in the Sociology of Emotions. In T. D. Kemper (Ed.), *Social Forces*. State University of New York Press, Albany.

<https://doi.org/10.2307/2580001>

Trevignani, V., & Vdegain, K. (2016). Explorando emociones en cuentos escritos por niños sobre la escuela, la familia y el barrio. In M. Ariza (Ed.), *Emociones, afectos y sociología. Diálogos desde la investigación social y la interdisciplina* (p. 587). Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Troncoso, C., & Daniele, E. (2004). Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos: una aplicación en el campo de las ciencias naturales. *Universidad Nacional Del Comahue - Consejo Provincial de Educación de Neuquen*, 12.

Trujillo, M., & Rivas, L. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16.

<https://doi.org/10.1080/02109395.2014.922263>

Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004.

Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de Bar-On (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. *Persona*, 4, 129–160.

<https://doi.org/10.26439/persona2001.n004.817>

UNCED. (1992). Agenda 21. In *United Nations Division for Sustainable Development* (Issue June). <https://doi.org/10.4135/9781412971867.n128>

UNESCO. (2015). Carta Mundial del Turismo Sostenible + 20. In *Cumbre Mundial de Turismo Sostenible* (Vol. 1, Issue 11).

- UNTWO. (2020). *Organización Mundial del Turismo*. La OMT Convoca a Un Comité de Crisis Para El Turismo. <https://www.unwto.org/es/omt-convoca-un-comite-mundial-de-crisis-para-el-turismo>
- UNWTO. (2020). *World Tourism Organization*. Desarrollo Sostenible. www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible
- Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(105), 125–132. <http://163.178.170.74/wp-content/revistas/105/08-Useche.indd.pdf>
- Vacaciones, F. (2020). *Felices Vacaciones*. <https://www.felicesvacaciones.es/blog/donde-esta-la-riviera-maya-localizada>
- Vallejo, D., Abarca, R., Uquillas, G., & Ramírez, R. (2017). Inteligencia Emocional y el Neuroliderazgo en las Empresas Públicas. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*.
- Vargas, T., Alfonso, D., & Cuesta, A. (2013). Escalas de medida de las competencias para el turismo sostenible: determinación empírica. *Economía y Desarrollo*, 149(1), 166–181.
- Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía práctica para saber qué es la investigación en general y cómo hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa*. ETXETA.
- Velasco, M. (2008). Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino? *Actas de XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio*.
- Velasco, M. de L. (2016). Emociones, orden de género y agencia vergüenza e ira entre mujeres indígenas originarias de Los Altos de Chiapas. In *Emociones, afectos y sociología. Diálogos desde la investigación social y la interdisciplina* (pp. 329–372).
- Velazquez, G., & Salgado, J. (2015). *Estudio comparativo México-Argentina: perfil ideal del líder bajo el modelo de liderazgo empático*. 11(2015), 1–13.

- Vidyarthi, P. R., Anand, S., & Liden, R. C. (2014). Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance. *Leadership Quarterly*, 25(2), 232–244.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.003>
- Villanueva, J. (2008). *La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia, para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño*.
<http://www.tdx.cat/handle/10803/21036>
- Vinet, L., & Zhedanov, A. (2011). A “missing” family of classical orthogonal polynomials. In *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical* (Vol. 44, Issue 8).
<https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Vygotsky, L. S. (1978). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. In C. Michael, V. John-Steiner, S. Scribner, & S. Ellen (Eds.), *Editorial Crítica*. Grupo editorial Grijalbo.
- Watson, H., Francis, F., & George, F. (1919). *The concise Oxford dictionary of current English* (seventh). Oxford University Press.
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva* (J. Winckelmann (Ed.); 4th ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Wechsler, D. (1943). Non-intellective factors in general intelligence. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(1), 101–103. <https://doi.org/10.1037/h0060613>
- Whitmore, J. (2011). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Editorial Paidós Mexicana, S. A.
- Xu, S., Cao, Z., & Huo, Y. (2020). Antecedents and outcomes of emotional labour in hospitality and tourism: A meta-analysis. *Tourism Management*, 79, 1–15.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104099>
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). *Relación entre innovación organizacional y desempeño*

organizational. 21, 93–115.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations. In *Journal of Experimental Psychology: General* (8th ed., Vol. 136, Issue 1). Pearson Education, Inc.

Yuping, W., Awang, S., Jusoh, A., Salisu, B., & Jabar, N. (2019). A two-step cluster model of the Emotional Intelligence and Leadership preferences of Four-Star Hotel Employees. *Jurnal Kemanusiaan*, 2, 27–34.

Zysberg, L., & Zisberg, A. (2020). Days of worry: Emotional intelligence and social support mediate worry in the COVID-19 pandemic. *Journal of Health Psychology*, 1(10), 10.
<https://doi.org/10.1177/1359105320949935>

Anexos

Entrevista Líder 1

En este apartado se presentan las dos entrevistas realizadas en su transcripción original. La primera se le conocerá como Líder 1. Este Líder participante de la intervención fue promovido de Supervisor de Recepción a Gerente de Recepción un mes después de haber terminado la intervención de *coaching* en un hotel de categoría “premium” de la misma compañía. La transcripción de la entrevista se presenta en este apartado.

¿Hablas con amigos y familiares del entrenamiento de coaching que experimentaste?

En ocasiones si hablo.

¿En qué momentos hablas de esos temas?

Mayormente cuando hay alguna situación que llego a vivir yo de estas cosas, y puedo tener, no sé, compartirles algo sobre ese tipo de cosas que hemos vivido; ya sea que se pueden ir realizando y que se pueden ir compartiendo de acuerdo con mi experiencia, podríamos decirlo así.

¿Cuándo hablas de esto como te sientes?

Me siento bien, me siento empoderado, porque de cierta manera tengo la información para poder compartir y tengo la manera o la facilidad de que la gente pueda cambiar algunas cosillas, que a lo mejor no se ha dado cuenta.

Cuéntame la escena como si fuera una película

Mira, en una ocasión tuvimos un desayuno con gerencia, y es donde van varios colaboradores de diferentes departamentos a estar con el gerente del Hotel; o sea esta el gerente y están los demás colaboradores. La idea que hace, en este caso la empresa donde trabajo es reunir y escuchar las diferentes opiniones que tiene el colaborador sobre, o dudas que llegue a

tener. En un momento que me tocó a mí, de cómo me sentía realmente la empresa ese tipo de cosas, después yo le comenté que, pues en realidad era una persona realmente nueva, que un mes en la empresa. Bueno, en este hotel, porque en la empresa ya llevo varios años, y éste, pues sí me di cuenta de varias cosas en este mes, que vas conociendo a la gente, que al final de cuentas todavía no termino de conocerla a toda, pero te va a dar cuenta de muchas cosas; cosas de ellas es, apatía; cosas que se quejaban de muchas cosas.

Si alguien decía algo se lo tomaban personal y todo este tipo de cosas, y pues me tocó después de compartir el curso en el que estuve, en el proyecto que estuvimos, y éste, y pues le decía que había aprendido varias cosas, en este caso era del libro que leímos de los cuatro acuerdos y pues ahí venían puntos muy específicos en los cuales tú debes de implementar en tu trabajo, en tu vida diaria, hasta con tu familia; el no tomarte las cosas personales, que era pues algo primordial, que yo les hacía hincapié yo a mis compañeros que estaban conmigo, o sea no tienen por qué tomarse las cosas personales; realmente aquí es trabajo y tienes que hacer tu trabajo, y es trabajo y al final de cuentas tienen que salir las cosas, porque si tú estás dejando de hacer algo y te lo hace ver a alguien más, no es porque te quiera no es porque te quiera chingar si no es porque tienes que hacer el trabajo y lo estás haciendo mal. También les compartía yo lo del Liderazgo de todo tiene que jalar hacia un mismo lado.

Había un video que tú nos pusiste que era de las personas que iban con una carreta y qué había diferente gente, uno que empujaba la carreta, otro que lo jalaba, otro que nomás iba sentado y no iba haciendo nada, entonces la verdad también ese video se los dije, lo de la manera en la que yo no entendía o lo interprete; porque 10 personas podemos ver el mismo video y podemos tener una idea diferente ¿no?, una opinión diferente cada quien; entonces yo le decía pues realmente, si no tiene caso que tengas 10 personas trabajando en tú equipo, sí de esas 10 personas, sólo dos trabajen, hagan bien su trabajo y las otras 8 no lo hagan bien, al final de

cuenta los resultados no se van a dar como tiene que ser; vas a dar resultados mediocres; puede ser que si se dé pero sobre la carrera de dos personas nada más. Y los otros felices, como si nada, Yo les platicaba ese tipo de cosas.

También me ha tocado dar con mis... ahora que ya soy jefe de un departamento, que me toca hablar con los chicos, uno por uno; me ha gustado siempre hablar o llamar la atención, no sé cómo lo podemos ver, pero persona o estando solamente él y yo; aplicando las reglas que nos diste, bueno ahora que se me viene a la memoria el feedback; darle feedback a la gente; frente a frente, en un lugar aislado, sin ruido, y decir las cosas: yo pienso que es esto... yo pienso esto, porque es lo que yo pienso al final de cuentas; y pues decirles a ellos que es lo que yo pienso de su desempeño.

Al final de cuentas lo que otras personas piensen, pues ya es lo que ellos piensen; simplemente es cuestión de lo que tienen que hacer y lo que no tiene que ser para que el resultado que yo quiero que haga se haga, no el resultado que otras personas quieren que se haga. Entonces hay ocasiones en que, si se sienten cómodos, otros se sienten raros porque yo creo no están acostumbrados a que hagan ese tipo de cosas con ellos y pues sí me cuestionan ¿porque lo haces?, y ¿Por qué no hacerlo? alguna vez tienes que decir las cosas tal cuales son sin darle vueltas al asunto; como son las cosas... yo creo que entre más directa más claras, sean las cosas la gente no va a entender, porque mucha gente no está acostumbrada que sean claros con ellos sean directos, y eso a veces lo toman como una agresión, las cosas no son así y tienen que entenderlo también que en ocasiones esto es trabajo.

Me he traído a algunos amigos o compañeros de otros hoteles que ahora están trabajando conmigo y lo mismo aplicó con ellos; o sea, el coaching es desde un principio, las cosas son así y así y así, somos amigos, sí, nos llevamos bien, si, pero eso es afuera; pero ahora yo soy tu jefe, quiero que me veas así, y con respeto ante todo, por favor, y siempre es por favor,

y gracias porque creo que en el pedir está el dar también, yo no puedo exigir algo que yo no estoy dando; son parte de los procesos de coaching que lleve, que aplico y que yo les comento del coaching que yo tome, el tiempo que duró.

Ahora “n” (compañera del hotel anterior) está conmigo que era mi buddy en el coaching. Ella no terminó el coaching pero pues platicando yo con ella de esas cosas, se acuerda de algunas; le decía que aplicáramos algunas cosas de las que ella se acuerda para estar los dos en el mismo canal como Líder es; que los chicos que tengo, que son más antiguos la conocen y la siguen mucho; entonces fue una de mis ideas de traerla a ella en específico; porque aparte de que ella conoce como es el proceso aquí, ya conoce a la gente, entonces es más fácil que la gente salga para un solo lado a que este yo sólo que no me conocen y apenas me están dando a conocer y no quiero, haya esa resistencia para jalar para el mismo lado, así ya no habría tanta resistencia de llegar a los resultados.

¿El coaching, como sientes que impacto en tu vida personal y profesional? Menciona en cuáles aspectos y por qué.

Mira, el coaching a mí me ayudó mucho en darme cuenta de las cosas que estaba haciendo mal, o de las cosas que ya no estaba yo contento. Había una parte en las que decías que, si estabas en un lugar y ya no te sentías a gusto, ya no te sentías conforme, no te sientes bien, entonces llega un momento donde te tienes que mover; tienes que moverte para dar los resultados, porque luego no puedes estar esté ahí en esa en ese mismo lugar todo el tiempo y estar apático estar... Entonces sí, como que las cosas que decías, y había una frase que tú nos decías como podíamos reaccionar o cómo... si no decías que, si te decían caballo, caballo, caballo, te compraras una silla; entonces yo me daba cuenta de que en el otro trabajo me decían -es que no haces esto, es que no haces esto- es que pierdes el tiempo en esto... y no era nada más una persona. Realmente yo me daba cuenta, pero no lo quería aceptar. Estaba ya muy conforme,

ya estaba muy en mi zona de confort, entonces, es el coaching que me dio esa pauta para pensar que ya no estoy a gusto aquí; me llevo muy bien con mis compañeros de trabajo, pero pues el trabajo no está saliendo.

O sea, al final de cuentas, tengo qué... el trabajo tiene que salir, pero pues no salía porque yo no quería que saliera; realmente no hacía las cosas y me regañaban, entonces llegó la oportunidad de cambiar y no lo pensé dos veces; vámonos; es un cambio y ahora justo estaba por ahí terminando el coaching y pues vamos a hacer ese cambio para bien, para salirme de esa zona confort y nuevos retos, nuevas cosas, y ahorita ya estoy aquí, aplicando las herramientas que se me han quedado más de ese coaching. Y pues quieras o no luego en la familia, pues también lo aplicas, o sea, con tu pareja; llegan situaciones en las cuales yo puedo... o me acuerdo de las cosas y tengo qué hacerlas, entonces aplicó un poquito de eso con mi pareja.

Tampoco es como decirle “no te lo tomes personal” porque al fin de cuentas es muy difícil para la gente que no ha tomado el coaching, es muy difícil aceptar las cosas porque pues no es un proceso que se tome de la noche a la mañana, como nosotros, un proceso, lágrimas, peleas y una toma de decisiones importantes que al final de todo era para bien. Las peleas eran contigo mismo, y preguntarte a ti mismo, buscar en tu interior; entonces si... El nombre que le pusimos nosotros “el metido”, esa vocecita que te está diciendo todo el tiempo diciendo que no lo hagas, no lo hagas, no lo hagas y le haces caso, ahí era luchar con esa vocecita para poder dar el resultado y los cambios.

En comparación con tus compañeros de trabajo que no vivieron el entrenamiento de coaching, ¿Consideras que existen diferencias de actuar y gestionar los equipos de trabajo?

Si, porque ellos no tienen las herramientas para poder dar, por ejemplo un feedback; si yo le digo a uno de los chicos, oye necesito que hables con esa persona porque no está haciendo

esto, a lo mejor podría ser que llegue y estén todos juntos en la recepción y llega le va a empezar a gritar -oye que no hiciste esto- la gente se va a sentir intimidada, se va a sentir a la defensiva y no lo va a tomar de buena manera en lugar que entienda que lo tiene que hacer, pues le dirá porque lo voy hacer, se pondrá a la defensiva a la persona. Sin embargo, lo llevas a esta persona a un lugar aislado, que no haya ruido, que estés frente a frente sin nada que te divida, que la persona se sienta relajada, el ambiente, el aire acondicionado, que no tenga calor, que se sienta en un zona a gusto y ya puedes hablar con esa persona y decirle, como había comentado, el yo pienso, no es con groserías o este tipo de cosas, es de las herramientas que se pueden tener también, pues es éste...

Es como cuando ya tienes las herramientas las cosas las ves diferentes, ya no ves todo de la misma manera, ya si dicen, si dicen algo, pues que lo digan ellos, a ti qué... Hablábamos del proceso ecológico sino me equivoco, que si es tóxico ¿te ayuda?, no, entonces que se vaya; ¿aporta? Ok, Entonces es importante y también es el ir a la Fuente es el buscar a ver qué te dicen, que eres tú ¿quién dice?, que anda diciendo que... que fulanito me dijo, ¿Por qué andan diciendo esas cosas, realmente es eso y aparte pues el libro del "Mitote", también eso es como que algo, me ha tocado que me llegan y me platican cosas de otras personas, pero que me platican y se quedan aquí, para que decirlo, sea cierto o no sea cierto, justo ayer me platicaron algo y perfecto podría ser cierto o no, es problema de ellos y al final de cuentas a mí no me afecta, no afecta mi trabajo, entonces aparte es su vida personal, es la vida personal de esas personas y aparte para que le sigo con ese tipo de cosas.

Entonces la diferencia, a veces podría ser grande dependiendo de la persona o el nivel de estudios que pueda tener, ¿no? Porque a veces hay gente ignorante. Todos somos ignorantes realmente, no es que todo el mundo lo sepa todo, todos ignoramos alguna cosa en la vida, pero

hay gente que ignora varias cosas, que a lo mejor si tuviera esas herramientas del coaching podría hacer las cosas mejor y puede llevarse mejores cosas que alguien que no lo las tiene.

Si te tuvieras que comparar con tus compañeros, sientes que el entrenamiento de coaching ha marcado alguna diferencia

Yo creo que en ocasiones si, en ocasiones si marca la diferencia, porque he hecho cosas que ellos se lo han tomado personales, sin embargo, ellos han hecho cosas y piensan que uno las va a tomar personales o voy a tomar represalias, pues no.

Una vez dijiste la gente no te hace cosas, hace cosas, entonces, realmente es algo como que ellos hacen, pues que lo hagan, pero a mí, ni crean que me van hacer daño, al final de cuentas si yo me lo creo, me va hacer daño, entonces si hay ocasiones en las que ha hecho la diferencia ¿no?, a lo mejor de riñas, de que podría otra persona tomarlo a mal, hay un antes y un después en mi vida, es decir si esas cosas hubieran sucedido antes quizás yo hubiera reaccionado de una manera diferente, me lo hubiese tomado personal, hubiera ido a reclamarle, hubiera comenzado a gritarle algo “me vale madre”, a lo que a mí no me interesa, estoy seguro que lo hice bien y la otra persona no reaccionó de la misma manera por falta de información porque no conocía la otra persona.

¿Qué puedes comentar de tu vida social en general antes y después del entrenamiento de coaching?

Pues realmente mi vida social no ha sido mucho ya, la vida social ahora ya no es tanta, es trabajo, pareja, trabajo, el salir podríamos decir que queda como a quinto plano de repente con mis amigos si salgo y pues un cambio que yo podría ver eso siempre es platicarles ¿no? la experiencia que tuve y ellos es recomendarles los libros que nos diste para leer y pues que se dieran cuenta de que había otras cosillas, que todo mundo podríamos cambiar ¿no?. Ahora recuerdo en agosto más o menos, yo tengo un buen amigo él es de Luxemburgo, sus padres desde

muy pequeño se lo llevaron a Argentina, él vive aquí en México y él trabaja, bueno cuando lo conocí él era panadero, la tenía que trabajar de panadero, su cultura es de leer mucho y me pongo a platicar con el de la vida. Un día llegue a donde él estaba y estaba platicando con un chico como de 16 años y el siempre trae libros en su triciclo; ya llegué yo y lo salude; escuche que estaban hablando de Hitler; él habla alemán, francés, inglés, habla italiano y no sé qué otro idioma. Platicando con el veo que trae el libro de los cuatro acuerdos; me di cuenta de que vemos a las personas de una manera por su aspecto físico, humilde como yo lo veía y pensaba que ni sabría leer, y platicando de los libros que ha leído y así...

Yo creo que si no hubiera tomado el coaching no podría hablar con el de los libros que yo leí; el coaching nos ayudó a buscar el lado positivo a la lectura porque abre muchas puertas; tu manera de hablar y de expresarte cambia; aprendes palabras que no sabías y que son platicas que no podría tener con otros de mis amigos o del trabajo porque no me van a entender.

Si cambia mi vida social porque te puedes meter en otros campos que en otro momento yo no me hubiera podido meter.

Relátame como era tu vida antes del entrenamiento de coaching, y como te sentías y como fue tu experiencia después

Antes del entrenamiento era levantarme tarde, venirme en las mañanas a trabajar, y la verdad siempre llegaba tarde al trabajo, siempre, no me importaba. Tenía que entrar a las 9 de la mañana, y llegaba 9:05, 9:10, 9:15 y ponía pretextos; y llegaban y me llamaban la atención a cada rato, la verdad no me importaba

Con mi pareja era igual, no me importaba mucho, era como que la rutina monótona, como que así, todos los días lo mismo; entonces pues sí, era ya aburrido de cierta manera, porque en el trabajo no le prestaba atención a ciertas cosas, siempre estaba haciendo otras cosas, me sentaba en la computadora, que tenía que hacer mi trabajo y hacia una parte de mi

trabajo; hacia el trabajo administrativo de supervisor, pero no supervisaba a los chicos; es la parte como que me faltaba hacer, no los veía, no salía.

Tomando el coaching pues ya fuimos, fui dándome cuenta de varias cosas, del liderazgo, de ver que todos jaláramos para el mismo lado de ir cambiando el “chip” poco a poco de ciertas cosas, cosas que al final de cuentan no son fáciles para ti como persona, porque pues hay una pelea de egos, de esa que decías que te mueve, esas partes que son difíciles para todo ser humano y hay que moverle tantito porque hay que moverla.

Creo que a lo mejor no es para todos, porque hay ocasiones en que, si necesitas retos, pues es algo que te impulse a querer más y más y llegas a un momento en que “pues ya estas a gusto”. En ocasiones creo que estar a gusto donde estas no son malas, porque te sientes bien, lo malo es estar ahí y no hacerlo. Por ejemplo yo puedo estar a gusto aquí y ya; por ejemplo como supervisor yo estaba a gusto en el puesto, porque ganaba bien, o sea mi sueldo y todo, y me decían las cosas pero como no tomaba acciones ni nada, o sea o me reprendían, pues está a gusto, hacia lo que yo quiera, no pasaba nada, no había ninguna consecuencia, entonces pues me daba igual; entonces la diferencia era estar a gusto, haciendo mi trabajo y haciendo lo que debería de hacer, y ya estaba apático esperando que me dijeran algo y ve; sin embargo ahora llego aquí, un hotel para mi nuevo, de la misma compañía, no conozco a nadie y pues si te sientes raro; yo siempre he sido una persona muy sociable, antes del coaching y después del coaching, siempre he sido sociable, siempre me ha gustado llevarme bien con la gente y de esa manera yo puedo tener más cosas aunque hay personas que no concuerdan conmigo; pero por ejemplo el departamento de mantenimiento no se lleva con el chef, hay una rencilla de egos ahí, y por ejemplo los de mantenimiento se quedan tarde a trabajar y por ejemplo, cuando yo me quedo les pido algo de comer para mis chicos y ya me lo manda, sin embargo entre ellos, pues se lo piden pero pues no.

En ocasiones es trabajo que de todos modos tiene que hacer la gente y pues sí, pero es mejor que lo hagan de buena gana a que lo hagan de mala gana; al final de cuentas el trabajo lo tienen que hacer, pero si yo no me llevo bien con el de mantenimiento, pues al final de cuentas prefiero me lo hagan de buena manera y no hasta que se les “hinche”, y mi trabajo es no dejarme llevar por chismes, por el mitote; ahorita donde estamos es muy diferente y tengo que tener un comportamiento bien por las partes que están divididas y estar como neutro a las cosas, y cuando yo puedo darles feedback a mis compañeros pues se los doy, al final de cuentas yo ya tengo las herramientas para darles feedback que no tenía antes.

¿En qué áreas de tu vida implementas lo aprendido en coaching?

Mayormente en el área laboral es donde lo aplico, en el área personal no tanto, o bueno a lo mejor lo aplico sin darme cuenta, puede ser que ya no sea tanto pensándolo sino que ya salga automático, porque hay cosas que si se te quedan, pero hay cosas que decíamos que sin no las hacemos, pues si no estas acostumbrado a hacerlas, pues como la lectura, no estaba acostumbrado y ahora hasta quiero hacer unos diplomados para tener más conocimiento y aplicar más el coaching, más ahora que soy ya un jefe que tiene toda la responsabilidad.

Antes era supervisor y no era toda mi responsabilidad, y ahorita que yo soy responsable de varios departamentos, aquí llevo recepción, conserje, mayordomos, reservaciones, teléfonos, al final de cuentas es un equipo dividido que hace cosas diferentes y tengo que aprender lo que hace cada persona para poder supervisar lo que hace cada quien, pero si es como estar, pues ya aplicarlo, programarte; también vimos lo de programar el tiempo, eso es lo que me costaba trabajo, y ahora ya tengo programa y lo hago, son cosas que también fui viendo en el coaching, encontrar mis debilidades y buscar alternativas para poder reforzarla y que ya no sea una debilidad; por ejemplo si se me olvidan las cosas, pues entonces una agenda, para darle seguimiento etc., así es como lo aplico.

¿Como consideras que impacto en tu forma de liderar a nivel profesional, con tus empleados y con tus pares el coaching? Describe un ejemplo

Mira, siento que, ahora hablando del puesto donde estoy, creo que al Líder lo tiene que seguir la gente; a mi ahorita con las herramientas que tengo hay gente que me sigue porque el conocimiento lo tengo, los guio, los ayudo, los apoyo de cierta manera, aunque a veces hay resistencia con gentes porque chocas, porque ellos también quieren ser Líder es y a veces no lo aceptan, ellos quieren hacerlo; yo con las herramientas que tengo, pues trato, bueno no trato, hago, esto es otra cosa de las que aprendimos, es no tratar sino hacer; hago que entiendan las cosas , que entiendan que ahora pues yo soy el que está a cargo del departamento y los hago entender que las cosas van a ser así y que se sientan a gusto para que ellos puedan seguir y para que yo pueda acogerlos dentro de mi liderazgo, para que todo estemos en sintonía y no haya cierta negatividad por parte de la gente y puede llegar al resultado que quiero llegar; o sea si yo llego a la meta donde yo quiero ellos van a estar bien, si yo no llego pues al final de cuentas, pues yo no voy a estar bien y pues ellos tampoco, dentro de eso pues si ha afectado mi manera de pensar cambio, del liderazgo, este, antes podemos decir que me valían madre las cosas, lo que digan, me vale lo que digan de mí; lo importante es que el resultado se de y no se vea afectado por otros; entonces ahora como Líder , es quiero ver la opción de que mis subordinados se vean atentos a lo que queremos hacer, no estén jalando para el lado contrario del que yo quiero y estemos así todos en armonía.

Recibiste comentarios de compañeros de trabajo, de otros Líderes, de tus jefes o de familiares con respecto a tu actuar después del coaching.

Si, muchos de mis compañeros del coaching, ves que recuerdas que hicimos unas cartas para alguien y hubo una persona, eso lo hicimos alguna vez cuando yo estaba en la escuela y no

recibí ninguna, la verdad pues si me sentí muy mal, y así pues era lo mismo porque la gente no me seguía; ahora con el coaching pues recibir varias cartas de agradecimiento, diciendo que gracias a mí el Grupo fue lo que fue, porque lo que yo hacía, a mi iniciativa, a mi todo pues muchas cosas se dieron y me di cuenta de muchas que yo tenía, que había rezagado, antes del coaching yo no tenía iniciativa, todo me valía madre; me acuerdo que tu decías que si tu no empezabas a la hora las cosas tenían que empezar aunque tu no estuvieras; yo me daba cuenta que tu luego estabas nomas en el fondo viéndonos, esperando nomas para ver que hacíamos y yo veía que ya era la hora y pues me levantaba y ta ,ta ,ta ,ta; o sea ponía a la gente a hacer algo; esa era la iniciativa que yo no tenía; y siempre era yo el que tenía esa pauta, hasta que tu dijiste una vez; bueno y porque no tú, y no tú y así a varios; entonces al a siguiente pues si me levantaba pero ya levantaba yo a otros para que rompieran el miedo y sintieran la diferencia y así juntos como equipo pues se diera el resultado; es importante que si tú ves tus debilidades y uno de tus compañeros tiene esa virtud, pues ya conjuntas para que el Grupo se haga fuerte; entonces es algo así como que me voy dando cuenta de cosas que dejaba de hacer, más bien son como las herramientas ocultas que tenía, que ya me doy cuenta y veo que yo las puedo hacer y todos esos comentarios son productivos para mí, no para el ego pero son muy buenos; saber que el Grupo fue mejor por mi pues es chido.

En ocasiones ya no es que se hagan las cosas como sea mejor para mí, en ocasiones también es escuchar a tus compañeros, hablar con ellos y preguntarles como lo ven, si se les ocurre otra cosa, a lo mejor yo estoy muy atrasado de información y hay información que yo no tengo, por eso ahorita tengo la iniciativa de hacer los manuales, hacer cursos para que la gente sepa lo que tiene que hacer y las cosas hacerlas de misma manera y que todos los estándares estén bien y salir bien en las calificaciones, es más que nada eso, hacerlo bien.

Después del entrenamiento de coaching ¿cómo manejas tus emociones? ¿Qué paso con ellas?

Mis emociones; pues ya las controlo más, tal vez ya no me dejo llevar tanto por el que dirán, ya no me tomo las cosas personales reaccionando impulsivamente o con gritos; realmente si me enojo prefiero calmarme y ver las cosas, y ya hablar bien; no hablarlo exaltado y así, porque al final de cuentas pues ya las emociones si cambian, si te das cuenta de muchas cosas.

¿Qué herramientas te dio el coaching?

Conocimiento; me dio la herramienta para el feedback, es una herramienta muy importante, porque realmente cualquiera puede hacerlo, pero ahora puede ser un feedback familiar, que, aunque tienes que tener mucho cuidado como lo dices y a quien se lo dices. Me dio la herramienta de pensar, pensar bien las cosas, no tomar la “ahí se va”, hay que pensarle bien y planear, esa es otra herramienta importante, como vas a hacer las cosas y ver a donde te va a llevar, ya no es nomas al chingadazo, ya es planear como van las cosas.

A esta distancia de haber concluido en entrenamiento de coaching, como percibes tú la gestión de la empresa donde trabajas.

Siento que le tienen que meter más, más cursos así es lo que deberían de hacer; no estamos acostumbrados a los cursos así, y las empresas tampoco. Lamentablemente los cursos que tomamos, más bien la gente está muy negada a tomar cursos, a querer superarse; lamentablemente es la mentalidad que tenemos en México, quejarnos de porque me van a mandar a cursos y no se dan cuenta que las cosas van cambiando, hay nuevos conocimientos, nuevas técnicas; tienes que actualizarte. Por ejemplo, el curso de primeros auxilios yo lo he tomado como veinte veces y se me olvida; se te olvida cuantas compresiones son y luego soplar dos veces y así, se te olvida porque no tengo necesidad de ponerlo en práctica, un paramédico diario lo está haciendo, pero uno que no tiene eso, entonces si no te estas actualizando y no te

están recordando eso, y pues muchas personas pueden depender de ti si no estás bien capacitado; esa es la mentalidad de cosas que deberíamos de cambiar, pues si no lo entendemos pues le echamos la culpa a los demás, pero la culpa no es de los demás, es de uno mismo.

Obsérvate y cuéntame, ¿Sientes que este entrenamiento sirve o no sirve para la gestión sostenible de la empresa donde laboras?

Si sirve, siempre y cuando estés abierto a querer hacerlo. El curso tiene que hacerlo la gente que quiere hacerlo; siento que si te vas por obligación; ya vez, cuantos éramos en el Grupo y cuantos se fueron; mucha gente fue a fuerza porque era obligatorio; yo creo que hacemos mal diciéndoles que es obligatorio, a la gente a veces no es bueno imponerles las cosas; creo que debería haber una forma diferente de cómo decir las cosas, de cómo invitar a la gente a que lo haga; como decirle que es obligatorio sin decirles que es obligatorio; no creo que sea complicado, yo creo que estudiar cómo decirle a la persona las cosas, por ejemplo si entre tu y yo hay un roce y yo te digo “tienes que tomar este curso” ahí se arma y se queja “no me quiere, bla, me mandan a un pinche curso”. Sin embargo, viene el director y me dice; oye va a haber un curso y me gustaría que estuvieras ahí porque te va a ayudar, etc. Pero que no te digan “tienes que ir a un curso porque es obligatorio”; creo que es mejor que te lo diga alguien que ya lo tomo y no que alguien que nomás te lo imponga.

¿Que puedes comentar de tu entorno social y como te relaciones?

Pues casi no tengo (entre risas); pues yo no me cierro a ciertas personas, no me cierro a nada, yo puedo estar así con la gente del campo comiendo o con la gente más “nice” no tengo problema, donde quiera me relaciono y siempre tengo tema de conversación; gracias a Dios siempre me ha gustado hablar de todos los temas y siempre me ha gustado hablar, no importa con quien sea, siempre vamos a encontrar alguna cosa en común y vamos a poder hablar; a lo

mejor las relaciones para mí nunca ha sido algo difícil; no te puedo decir que tengo muchos amigos, pero si tengo muchos conocidos.

Por ejemplo, mi pareja, ella es más cerrada, ella si le cuesta más trabajar relacionarse con la gente, y yo no; ella así no habla con la gente, le cuesta un poco más de trabajo. Ella si no te conoce es más cerrada, y si yo voy con alguno de sus amigos pues ya al final de cuentas yo sé de algunos temas que ella me platica y ya platicamos de eso o de lo que me gusta, de la cocina, de las motos del anime y así, pues esas relaciones se me facilitan, y si se da la oportunidad pues les hablo del coaching, de los libros y así; les platico de que el coach era un maldito (entre risas); que le decías algo y te preguntaba ¿para qué? Y siempre con él era ¿para qué?, para que haces las cosas; entonces sí, todo es preguntarse para que vas a hacer las cosas; para que vas a hacer algo y si te beneficia o no te beneficia de repente pues así es la vida social.

Pensemos en tus relaciones, cuéntame cómo es la forma en que te relacionas después del coaching con tu pareja, con tus empleados, con tus pares, con tus clientes.

Con mi pareja, creo que la entiendo más. Me acuerdo de una actividad de hacer algo para los demás que tú te reusas a hacer; me acuerdo de una compañera que dijo que le molestaba comer en el patio y sin embargo esa vez hizo de comer y salió a comer al patio; entonces esa parte de hacer cosas que a lo mejor no te gustan pero tienes que hacer para cumplir un gusto de la otra persona y que ella se sienta considerada; y esas eran cosas que yo no había hecho; y que deje de hacer después del coaching pero ahora que lo platicamos, lo voy a retomar.

Con el director, pues ya lo entiendo, lo comprendo más porque ya me di cuenta de las cosas que no hacía antes, y me pregunto ¿Por qué chingados no me corrió? ¿Porque no me mando a la chingada? Si no servía y no daba el resultado, por qué; tal vez vio que tenía potencial y pues sí, lo comprendo, mi panorama es más amplio, mi manera de ver las cosas es

diferente; es como que ya comprendo muchas cosas, pero s me falta muchísimo por aprender; todavía me falta un poquito, si no es que mucho. Hable de hecho con la gerente de Recursos Humanos, ella mi dejo ¡tienes que creértela! Ya eres un jefe, créetela, porque si no te la crees, los demás no te van a creer, no te van a respetar y yo siempre he dicho que el respeto no se da, se gana; entonces esa parte es de cambiar, hacer las cosas como las hicimos en el coaching, hablar con la gente y que vean que estas interesado en ellos; yo quiero hacer las cosas como a mí me hubiera gustado que las hicieran conmigo, que la gente hubiera sido empática conmigo, que no me regañen enfrente de la gente, que no me digan pendejo, ese tipo de cosas; a lo mejor que si estoy haciendo algo mal mejor¿ me digan cómo se hace; ese tipo de cosas, consejos; y es lo que yo estoy haciendo ahora; hablándole a la gente, empatizar con mi jefe, decirles como creo que son las cosas; dar recomendaciones para mejorar; enseñarles cómo se da una llamada de atención a su gente, como se da un feedback.

Con mis clientes siempre ha sido buena mi relación, aunque del otro hotel a aquí, el trato es totalmente diferente, el trato si cambia porque el tipo de hotel lo obliga; aquí es mucho más personalizado, el servicio no es lo mismo, aquí hay que hablarles por apellido, entonces si cambia; entonces el coaching te ayuda para “oler” a la gente, saber si quiere algo, como se siente; no es lo mismo cuando yo atiendo una queja a como la atiende otra persona. Yo no me lo tomo personal y otros compañeros sí.

Con base en todo lo platicado, ¿Te gustaría agregar algo más?

Pues que me gustaría, porque creo que sería una muy buena opción, que después de que tu diste el curso, después de cierto tiempo, como que hubiera un curso de reencuentro, de una retroalimentación; donde nos llamen para recordar y refrescar y revisar como lo estamos aplicando; por ejemplo ahorita que estamos platicando me doy cuenta de cosas que ya no estoy haciendo, que ya se me habían olvidado, o sea es darse cuenta y retomar; es como volverle a

raspar y como que si ya te estas quedando, pues darle otra vez; creo que sería una muy buena opción esa; juntarnos otra vez al grupo; yo casi estoy seguro que los que terminamos, que sin nos volviéramos a juntar los que estuvimos; pues los que sigan trabajando en la empresa y juntarnos contigo para darle seguimiento, ver quien subió, que les ha dicho su jefe, si los han felicitado, si ha habido algún cambio o no, y entre todos darle seguimiento; porque yo estoy casi seguro que después de que termino el curso, muchas gente dejo de hacerlo y lo ven como un curso más, porque no hay seguimiento, que es la parte del coaching, el seguimiento. ¿Quién le ha dado seguimiento a la gente que estuvo en el curso?

La empresa ya invirtió, la empresa puede decir “yo ya invertí, es pedo de ellos”, pero también es problema de ellos porque tienen que darle seguimiento a su inversión, y ver que fruto les ha dado esa inversión, porque a fin de cuentas es eso, los cursos y ese tipo de cosas son una inversión que al final te va a rendir resultados para mejores comentarios con los huéspedes, mejoras aquí, mejoras allá; en cocina es mejor el ambiente, que los chicos están mejor, los chefs ya se llevan bien, o sea ya hay más comunicación, ya no la calabacean tanto, que ya llegan temprano y así; entonces van a incentivar a la gente con más cursos; yo creo que ese tipo de cosas serían muy importantes de aplicar, para que la gente siga mejorando. Por ejemplo, los que ya tomamos el curso podríamos recomendárselo a los que siguen, decirles que esta chido, que lo tomen.

Pues sí, son situaciones que se tienen que hacer, retomar los cursos, las empatías y todas esas cosas que tienes que tener con la gente, huéspedes, familia, compañeros de trabajo; esas cosas que creo que una vez que tomas el coaching lo manejas de manera diferente. Por eso quiero retomar también lo de ir a los hospitales, ayudar a la gente como lo hacíamos durante el coaching, dar lo que se pueda, porque esta gacho estar en esas situaciones. Y así, también te lo da el coaching.

Entrevista Líder 2

La siguiente transcripción se le conocerá como Líder 2. Este Líder participante de la intervención fue promovido a Director Residente un tiempo después de haber terminado la intervención de coaching. Su puesto anterior era Gerente de División Cuartos.

¿Hablas con amigos y familiares del entrenamiento de coaching que experimentaste?

Con amigos y familiares no, solo con compañeros del ramo.

¿Por alguna razón especial con amigos o familiares no, o solo no se dio la oportunidad?

Lo llegue a comentar con mi esposa alguna vez, que estábamos en un curso bastante bueno, bastante largo. Que está chingón el curso, la verdad está chingón.

¿En qué momento hablas de estos temas con quien sea?

Siempre relacionado con el trabajo más que nada y con familiares con mi esposa en situaciones desde la chamba ya que sale un comentario, acuérdate del curso, acuérdate de los “cuatro acuerdos” métele cerebro.

¿Entiendo que hablas cuando hay un conflicto o cuando es un momento relax?

No necesariamente en un conflicto, en cualquier momento de relax, puede ser.

¿Cuándo hablas de estos temas tu como te sientes?

Bien bien, sientes que tienes las herramientas para poder hablar de algo.

¿Cuéntame la escena como si fuera una película, cómo me la contarías?

Bueno pues mira no es que me ponga la pantalla, nomás me visualizo y salgo con algo del curso algo que se me haya quedado, no sé, me gustó mucho eso de la mayéutica, lo de la socrática mayéutica y eso del famoso “me das permiso de darte feedback”. Yo me visualizo no como un maestro ni nada por el estilo, pero si como algo que vi, que puedo decir, que puedo explicarle a la gente.

¿El coaching, como sientes que impacto en tu vida personal y profesional? Menciona en cuáles aspectos y por qué.

Mira en lo personal, aprendes a sobrellevar los problemas personales, familiares, que antes yo, no te voy a mentir, era bastante explosivo, cuando yo empezaba a discutir con mi esposa era de “no, no yo” y si ella se ponía más, yo me ponía más; entonces aprendí a controlarme a raíz de esto, a mí me ayudo en esta parte, porque controlo mis emociones, o ira o lo que sea, y ahora, entonces cuando mi mujer ve que yo ya no, ella empieza a bajarse sabes, hasta que ya se queda callada; ya vez era así; entonces a mí en esa parte en lo personal me funciona bastante. Bueno en el trabajo pues igual aprendes a tratar, cada jefe tiene sus diferencias su personalidad, tiene sus “issues” ahí, aprendes a no mezclar, solo lo profesional y es bastante bueno, moverte de lugar.

En comparación con tus compañeros de trabajo que no vivieron el entrenamiento de coaching, ¿Consideras que existen diferencias de actuar y gestionar los equipos de trabajo?

Si, incluso a los que, hay muchos que lo tomaron pero no, como que aquí, sabes porque se siguen prendiendo, juegan caso al colega “n”, jefe de recepción, cuando ya se confronta con el guess (huésped) de repente se le sale, se le pone al tú por tú y no ve que, no puede hacer eso, tú te tienes que aguantar y callarte, tú eres el hotel no, no va contra ti y muchos te digo... en lo de los cuatro acuerdos no te tomes nada personal, pues no les cayo, ósea es parte de la forma de ser de él por ejemplo, pero hay muchos otros, pero ese si le entendió, porque no se confronta, me lo putean 'ora sí y ahí está disculpe, disculpe.

Si te tuvieras que comparar con tus compañeros, ¿sientes que el entrenamiento de coaching ha marcado alguna diferencia?

Si por supuesto, ¿Cómo en dónde? En mí, en específico pues te digo yo crecí personalmente, te puedo decir horrores por el coaching, había tomado muchos otros pero igual

de aquí para allá y ninguno que se te quede, o que te marque algo, que digas vas eso si me sirvió a mí, si me pego, lo voy a usar para mi vida personal; la diferencia con otro compañero pues ahí cantidad que siguen y seguirán por los siglos de los siglos (entre risas), no quieren dar el paso, bueno, no es que no lo quieran dar, sino que están bien, están cómodos, yo estaba muy cómodo, me costó, me costó dar el paso, 13 años de que... si iba yo por etapas, no es que yo estuviera estancado en un puesto, iba yo despacito, y hasta que ya me... Órale cabrón te vas acá y esa es la diferencia.

¿Tú crees que esa oportunidad de saltar tuvo que ver algo con tu trabajo después del entrenamiento, tú desempeñas contigo mismo?

Si bastante claro, es algo que se vio con “n” (jefe anterior), “n” (director anterior), sabes que, este es el bueno para que... porque le aumento su nivel su compromiso, de por sí siempre he tenido el compromiso no, la playera puesta, pero ahora más, ahora no trato sólo con “n” (director corporativo), sino con el dueño, es cabrón.

¿Qué puedes comentar de tu vida social en general antes y después del entrenamiento de coaching?

Mi vida social no ha cambiado eso sigue siendo igual antes y después, sigo tomándome las chelas, normal.

¿Te sientes más relajado ahora o siempre fue así la vida social?

La vida social si, sencilla, se me da, se me da la fiesta (entre risas).

Relátame como era tu vida antes del entrenamiento de coaching, como te sentías y como fue la experiencia después del coaching.

Ya te digo, yo me sentía bien antes del entrenamiento, yo no sentía que me faltara algo, yo sabía dentro de las posibilidades que había, que iba paso a paso en el crecimiento, este después si sirve de algo, te ayuda, porque ya lo aplicas no solo a tu vida laboral sino en lo

familiar, mi hijo 18 años pues también es una fierita que lo tengo que calmar y pues antes yo era así de, como te diré, era más cabrón con él, en el tema de quererlo educar, no era por ese lado, era mejor hablando, y mostrándole y diciéndole.

¿En qué áreas implementas lo aprendido durante el entrenamiento?

Todos los días, te digo, aquí todos los jefes, obviamente el jefe ve así su departamento y tú tienes que ver todo el hotel, si uno rema más que el otro, si uno brilla más no me funciona, yo quiero que todos, a mí me pasaba haya, salió mal el secre “n”, pero el jefe era el que estaba sufriendo, entonces a mí me sirve, porque yo los agarro bien, uno por uno, y les digo donde están sus fortalezas, donde flaquean, en eso me sirve todos los días.

Como consideras que impacto en tu forma de liderar en el nivel profesional, con tus empleados, con tus pares; describe un ejemplo.

Yo era, como te diré; Liderazgo ya vez que lo vimos, era permisivo, puedes abrazar con una mano pero con la otra también le puedes dar unas palmaditas para que se active no porque, Yo sea muy buena gente, es tranquilo, que no sé qué, pero cuando les tengo que hablar fuerte a uno de ellos, lo hago aquí en privado, nada más con él, aquí me estas fallando, aquí los costos... me sirve y no me pongo al tú por tú, el jefe de seguridad de aquí es como un ogro y se pone como tal, pero cuando ve que yo no me pongo al parejo de él, hace lo mismo; haber espérate ni grito, ni nada, nada más te estoy diciendo como tiene que ser las cosas y luego ya salen casi llorando, gracias jefe, gracias, (entre risas).

¿Recibiste comentarios de compañeros de trabajo, otros Líder es o familiares sobre tu actuar después de terminar el entrenamiento de *coaching*?

Pues si “n”, (jefe anterior), si me dijo alguna vez.

¿Qué te comento?

Oye van muy bien, tu trabajo ahora produce, no nomás pierdes tus 8 horas de andar aquí pajareando por aquí, por haya, sigue vas bien cabrón, él mismo “n” (jefe anterior).

Después del entrenamiento de coaching ¿Cómo manejas tus emociones, que paso con ellas?

Después del entrenamiento de coaching, mis emociones ahí estaban, tal vez en un modo dormido puede ser, o pasivo y yo siento que la emoción más fuerte, mi emoción más fuerte sería que ahora soy muy controlado en mi temperamento.

Después del entrenamiento, ¿Manejas mejor tú temperamento?

Sí ya ahora lo domino al cabrón, yo ya con la vejez ya te vas calmando, es parte del entrenamiento, ya sabes.

¿Qué herramientas te dio el coaching?

Aprenderte a comportar bien, aprender hablar sin... todos tenemos el pánico escénico o miedo para hablar, ahora yo puedo en la mesa redonda con los jefes, una vez a la semana poder hablar, llevar la reunión sin problema, hablando y hablando, antes si hablaba, pero “zacatito pal’ conejo”, entonces, aprender hablar en público, el 31 de diciembre aquí toda la gente a los huéspedes con el micrófono y sin miedo, seguro, muy seguro de lo que estaba haciendo y de mí mismo.

¿Entiendo que una de las herramientas es que te dio seguridad?

Sí, sí bastante.

¿Crees que esa seguridad esté o haya abonado a tu Liderazgo al sentirte más seguro funcionando como Líder?

Sí claro, por supuesto, te da esa herramienta de que vas para en frente sin miedo al qué dirán, vas a lo que haces a tu trabajo y bien y si puedes ahí arrastrar gente contigo que vengan que suban todos, y que suban todos.

¿A esta distancia de haber concluido el entrenamiento de coaching, ¿cómo percibes la gestión de la empresa donde laboras?

Pues mira, ese sí es un tema no, la gestión, bueno nosotros le rendimos cuentas a “n” (director corporativo), tanto “n” (jefe anterior) como yo, y cada hotel tiene su a donde hay que llegar, su presupuesto, su todo no, las redes sociales, aquí no está mal la gestión, sí nos falta... está difícil el tema porque te piden levantar en todo, pero te van cortando presupuesto en diversos rubros, entonces si el año pasado tenías cierta cantidad para alimentos y bebidas ahora me la mochan y quieren los mismos resultados de excelencia no, en mantenimiento aquí se necesita una inversión ya no de poner parches, se tiene que invertir, la gestión la llevamos bien, no está mal, pero no es lo que debería ser, los jefes si alguno que ahí va a los tumbos y otros que van bien, pero yo lo veo aquí en la satisfacción total y lo que yo le tengo que rendir aquí al señor para que diga ha, va bien este mes salió chingón y ahora lo quiero mejor todavía, ósea cada mes es una evaluación constante, el mes te da un tope y te dicen, aquí tienes que llegar y llegas y el otro mes te dicen, ahora quiero que lo superes, yo sé que no es culpa de “n” (director corporativo), es el dueño que no quiere soltar el “billullo”.

¿Tú cuando tomaste el entrenamiento que puesto tenías?

Estaba en división cuartos.

¿Pero eras gerente de división cuartos y ahora eres director residente?

Director residente, residente, pero pues tienes que vivir aquí, pero son poquitos cuartos, no puedo vivir aquí.

Obsérvate y cuéntame cómo sientes que este entrenamiento sirve o no sirve para la gestión sostenible de la empresa donde laboras.

Sí, sí sirve como dije te da las herramientas y ya puedes gestionar también con los otros jefes y ya le puedes dar algo de herramientas para que puedan o hagan bien sus tareas, claro que sirve.

Que puedes comentar de tu entorno social y como te relacionas.

Como te dije soy muy social, soy sociabilicimo, yo vivo en (poblado de la empresa), que es parte de los beneficios que dan, tengo una casa con la familia, ya llevo 6 años viviendo ahí y obvio me llevo con todos los vecinos, les hablo por nombre, si hay una carnita y se arma la carnita, la hacemos; el señor de la tienda, de la esquina, ¡Hey señor Don!, entonces se me da ser sociable.

Pensemos en tus relaciones, cuéntame cómo es la forma en que te relacionas después del coaching con tu pareja, familia, hijos, empleados, pares, clientes.

Primordialmente con mi familia es donde a mí me pego ¿no?, porque ya lo use para mí, para mí beneficio y el de la familia también obviamente, eran... no te voy a decir, ahora tenemos pleitos, discusiones; ya nada que ver con esas broncas así kilométricas y de hasta los vecinos, entonces a mí me sirvió para calmarme, para relacionarme diferente, sí trato de no ser un patán que se ponía la tú por tú, o que ¡eres mi hijo y te chingas! y ya, mi hijo es mi amigo sabes, y mi mujer, todavía peleamos, pero ya la domino pues (entre risas), me domino yo y ya se calma.

Con base en lo platicado, ¿Te gustaría agregar algo más?

Pues mira a mí me gusta tu forma de explicar el curso, de darlo porque se entiende bastante, yo no te agregaría nada porque en la forma que tu trabajas se entiende, tus ejemplos, yo no le agregaría absolutamente nada a tu forma de dar un coaching, lo tienes bien dominado, bien aceitado lo tienes pues, no te agregaría nada, al contrario, me daría un gusto otro cursito así, bien chingón.

Es un placer; muy ameno, muy bueno, y te sirve en lo personal, todavía le saco más beneficios en lo personal que en lo laboral, yo no sabía, no sabía acercarme a mi hijo, era tirarle madrazos, te educas porque te educas, eso me da derecho a chingarlo; ahora no y ellos son los más... bueno yo también soy feliz, porque ya no es ese desmadre de gritos y a su madre, aprendí a tranquilizar a mi fiera y a mi fiera interna también.

Evaluación del Desempeño General del coaching.

La evaluación del Desempeño General del *coaching* aplicada después del cierre de la intervención de coaching se construyó con 20 reactivos; todos los asistentes a la última sesión la respondieron esta evaluación construida con una escala de Likert de cinco puntos; Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Con frecuencia (4), Siempre/Casi siempre (5). Los resultados se presentan en promedio.

Tabla 10.1

Herramienta y Resultados de la Evaluación del Desempeño General del coaching.

#	Preguntas	Resultado
1	El Coach especificó claramente los objetivos del programa	4.831
2	El Coach cumplió los objetivos del programa.	4.915
3	El Coach demostró estar actualizado en los contenidos del entrenamiento	4.814
4	La utilidad de los contenidos aprendidos fue satisfactoria	4.746
5	Las técnicas de exposición contribuyeron significativamente al aprendizaje	4.610
6	El nivel del programa fue de acuerdo con el nivel de los participantes	4.559
7	El Coach estimuló la participación	4.712
8	La utilidad de los contenidos fue satisfactoria	4.746
9	La metodología del entrenamiento fue efectiva	4.763
10	Hubo claridad en los temas	4.661
11	La satisfacción en las sesiones fue completa	4.712
12	Los contenidos fueron actualizados	4.695
13	duración del entrenamiento fue apropiada	4.763
14	Lo aprendido es aplicable a mi trabajo	4.814

15	Las explicaciones del Coach fueron claras	4.814
16	El Coach generó un ambiente de participación	4.831
17	El Coach atendió adecuadamente las preguntas de los participantes	4.763
18	Me gustaría volver a trabajar con este Coach	4.746
19	El entrenamiento satisfizo mis expectativas	4.797
20	Recomendaría este entrenamiento a otras personas.	4.949

Fuente: Elaboración propia

Considerando que la calificación 5 es la más alta, con base en los resultados se aprecia una satisfacción buena de los integrantes del Grupo tratamiento con un promedio total (4.762) para después de la intervención.

Los comentarios emitidos por los participantes en el apartado (comentarios adicionales) de la misma evaluación, y se presentan éstos en la siguiente Tabla 10.2.

Tabla 10.2

Comentarios de los Líderes participantes

#	Comentarios emitidos por los Líderes participantes de la intervención
1	Muchas gracias por permitirme ver la vida desde otra expectativa y no como estaba acostumbrado, gracias por darme herramientas para seguir peleando, por siempre mejorar humanamente.
2	Fue un curso donde aprendí muchas cosas que no conocía, ni las herramientas para decir las palabras correctas hacia las demás personas y a mí mismo.
3	Muchas gracias coach ojalá y se vuelva a repetir, felicidades por el curso.
4	Solo me queda decir gracias por hacernos ver con claridad las cosas y enfrentarme a mis limitaciones, me llevo mucho para aplicar en mi trabajo y vida.

-
- 5 Muchas gracias por ayudarme a encontrar y enfrentar mis miedos y a motivarme a ser una mejor persona, Líder, padre, hijo y esposo. Que dios lo siga bendiciendo.
 - 6 Gracias Cesar por haber cambiado mi forma de ser y actuar en la vida.
 - 7 Excelente experiencia llevaremos más a las demás personas, gracias.
 - 8 Excelente curso, mil gracias y que dios los bendiga hoy y siempre.
 - 9 Le agradezco su manera de enseñar y ser estricto en su objetivo.
 - 10 Muchas gracias por enseñarme a ser mejor por darme las herramientas para hacer mi vida laboral y personal mejor, en verdad no tiene idea de la diferencia que hay en mi yo anterior al de ahora.
 - 11 Debe ser menos duro y rígido.
 - 12 Excelente coaching me gustó mucho, me ayudo en mi vida personal y laboral. Gracias Cesar abrazos y éxito.
 - 13 Excelente coach, gracias.
 - 14 Excelente entrenamiento al principio todo fue color de rosa, pero cada vez se hizo más intenso y un poco difícil, logrando ser un curso que podemos ver las cosas como son y poder utilizar las herramientas que tenemos y que obtuvimos en el transcurso del entrenamiento. Nada es fácil, pero nada es imposible, gracias.
 - 15 Para mi persona se nos debe seguir dando este curso y debe de ser un poco más de tiempo hay muchas cosas para aprender.
 - 16 El curso me gustó mucho y que bueno que haya personas, así como el para que sigan esos tipos de cursos para un futuro mejor, felicidades y suerte.
 - 17 El coach fue una experiencia nueva en mi vida fue un gran cambio en mi gracias por todo.
-

-
- 18 El coach siempre explico todo en cada curso, me ayudo el curso a mejorar en mi vida personal y laboral, me siento otra persona y soy feliz conmigo misma.
- 19 Fue un curso excelente, disfrute lo aprendido, me siento muy bien siempre he pensado en la superación de los problemas de todo tipo y esto es una aclaración a mis dudas.
- 20 Quizás al principio me desagrado por que aún no entendía, pero durante el transcurso pudo hacerme ver tal cual soy, entendí y empezó a agradarme y disfrutar el entrenamiento. Gracias por las herramientas que me vendiste y sabes te las compro.
- 21 Muy buen curso es recomendable para todos.
- 22 Fue una experiencia muy bonita, aprendí mucho de usted tengo herramientas para aplicar en mi función laboral.
- 23 Muy bien y este padre este curso, lo volvería a tomar para aprender más.
- 24 Se volvería a impartir este curso de nuevo es muy bueno.
- 25 Gracias por todo lo que nos enseñaste. Gracias por las herramientas y todas las enseñanzas por supuesto que recomendaría este curso con Cesar.
- 26 Muy bien el curso, buen coach me gustaría que continuara o hubiera una segunda parte. Good Job.
- 27 Gracias totales, las herramientas que me llevo me servirán en muchos aspectos de mi vida, siento que llegarán en el momento indicado de mi vida, espero volver a estar en otro curso igual.
- 28 Mis recomendaciones totales para todas las personas que tengan la oportunidad de recibir este curso con el entrenador Cesar es un gran entrenador con los conocimientos y habilidades para estas enseñanzas.
- 29 Excelente.
-

-
- 30 Un 10 a todo gracias.
- 31 Felicidades.
- 32 Gracias.
- 33 Me gustaría tomarlo otra vez para aprender más.
- 34 Esperamos más entrenamientos.
- 35 Muy bueno el coach que dios los bendiga me llevo lo mejor del programa.
- 36 Excelente coach.
- 37 Me gustaría tener una continuidad de este curso.
- 38 Me gustaría otro curso está muy bueno, me movió mucho.
- 39 Super.
- 40 Excelente trabajo y muy buenas herramientas, gracias.
- 41 Me sirve tanto para mis labores diarias, pero más para mi familia, mi familia, mi familia, muchas gracias.
- 42 Gracias, por toda la dedicación.
- 43 Me dio mucho gusto pertenecer a este entrenamiento que me deja muchas herramientas para mi vida y no olvidare que, si algo no estaba claro, el coach volvía a explicarlo, ¡¡como dice !!Me siguen en la idea!! Su frase.
- 44 Fue un placer participar, que pude dar a cambio mis ideas y mi pensamiento.
- 45 Agradecer al coach por la paciencia y dedicación que puso en el entrenamiento, haciéndonos ver los errores y haciéndonos más responsables, mil gracias por todo el aprendizaje que nos deja.
- 46 I love coach, gracias por todo, por confrontarnos, por el tiempo, por los consejos, i miss lo extrañare.
-

47 Mil gracias coach, gracias por darme las herramientas que me hacía falta para poder realizar mis objetivos, lo extraño.

Fuente: Elaboración propia, con base en los comentarios emitidos por el Grupo Tratamiento participante de este trabajo de investigación.

Resumen de Resultados

A continuación, se presentan, a manera de resumen, las Tablas que contienen los principales resultados obtenidos en la presente investigación.

Tabla 5.19

Resumen de validación del modelo estructural

Constructos	α	P	1er. Aut.	2º. Aut.	R ²	Comunalidad	VPE	MaxCor2	Estimate	error std.	Pr(> t)	NPC
ISE	0.890	0.910	5.072	0.917	N/A	0.507	0.507	0.6416	N/A	N/A	N/A	N/A
<i>Autoconcepto</i>	0.781	0.852	2.689	0.891	0.477	0.5330	0.5330	0.4774	6.910e-01	0.0538	3.619e-27	99%
<i>Autorrealización</i>	0.740	0.818	2.753	0.918	0.638	0.3930	0.3930	0.6387	7.992e-01	0.0447	1.171e-41	99%
<i>Autoconciencia Emocional</i>	0.719	0.806	2.649	0.968	0.626	0.3760	0.3760	0.6261	7.913e-01	0.0455	2.619e-40	99%
<i>Expresión Emocional</i>	0.723	0.813	2.572	0.990	0.204	0.4230	0.4230	0.241	4.521e-01	0.0664	1.495e-10	99%
<i>Asertividad</i>	0.597	0.755	1.945	0.935	0.489	0.3840	0.3840	0.4897	6.998e-01	0.0532	4.204e-28	99%
<i>Independencia</i>	0.513	0.732	1.637	0.900	0.185	0.3970	0.3970	0.2078	4.304e-01	0.0672	1.327e-09	99%
<i>Relaciones Interpersonales</i>	0.763	0.814	2.962	0.991	0.442	0.3680	0.3680	0.443	6.656e-01	0.0556	1.190e-24	99%
<i>Empatía</i>	0.637	0.787	1.957	0.943	0.532	0.4830	0.4830	0.5329	7.300e-01	0.0509	1.423e-31	99%
<i>Responsabilidad Social</i>	0.725	0.814	2.586	0.979	0.512	0.4300	0.4300	0.5126	7.160e-01	0.052	6.547e-30	99%
<i>Resolución de Problemas</i>	0.794	0.850	3.163	0.953	0.426	0.4500	0.4500	0.4268	6.533e-01	0.0564	1.609e-23	99%
<i>Evaluación de la Realidad</i>	0.777	0.843	2.850	0.994	0.641	0.4730	0.4730	0.6416	8.010e-01	0.0446	5.854e-42	99%
<i>Control de Impulsos</i>	0.719	0.811	2.548	0.912	0.156	0.4170	0.4170	0.2241	3.956e-01	0.0684	3.258e-08	99%
<i>Flexibilidad</i>	0.612	0.755	2.083	0.990	0.256	0.3420	0.3420	0.2592	5.066e-01	0.0642	2.965e-13	99%
<i>Tolerancia al Estrés</i>	0.605	0.751	2.038	0.984	0.507	0.3370	0.3370	0.5072	7.122e-01	0.0523	1.810e-29	99%
<i>Optimismo</i>	0.713	0.803	2.617	0.984	0.632	0.3730	0.3730	0.6329	7.956e-01	0.0451	4.977e-41	99%
DO	0.714	0.814	2.355	0.899	0.026	0.3200	0.3200	0.0435	1.622e-01	0.0735	2.874e-02	95%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.20

Resumen de las comparaciones de medias con pruebas *t*

Comparaciones	Grupo Tratamiento		Grupo Control		Grupo Tratamiento /Control		Grupo Tratamiento/Control		Grupo Tratamiento/Control			
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Antes	Después	Después	Antes	Después		
ISE	0.7876		-0.6649		-0.141	0.353	0.279	-0.697	-0.007	0.018	0.11	-0.276
<i>Autoconcepto</i>	0.6636		-0.3995		-0.219	0.548	0.052	-0.13	-0.137	0.343	-0.061	0.153
<i>Autorrealización</i>	0.6240		-0.7075		-0.114	0.285	0.275	-0.689	0.024	-0.06	0.071	-0.179
<i>Autoconciencia Emocional</i>	0.5691		-0.5600		-0.064	0.162	0.253	-0.633	0.068	-0.17	0.103	-0.257
<i>Expresión Emocional</i>	0.8801		-0.1958		-0.131	0.327	0.188	-0.471	-0.103	0.257	0.128	-0.32
<i>Asertividad</i>	0.6785		-0.5581		-0.168	0.422	0.202	-0.506	-0.02	0.051	0.033	-0.083
<i>Independencia</i>	0.4504		0.3458		-0.07	0.175	-0.006	0.016	-0.125	0.313	0.069	-0.172
<i>Relaciones Interpersonales</i>	0.7738		-0.7022		-0.154	0.387	0.228	-0.571	-0.019	0.049	0.032	-0.08
<i>Empatía</i>	0.4658		-0.0929		0.007	-0.019	0.198	-0.496	0.039	-0.099	0.149	-0.347
<i>Responsabilidad Social</i>	0.7761		-0.2507		-0.101	0.253	0.226	-0.566	-0.055	0.138	0.143	-0.358
<i>Resolución de Problemas</i>	0.5513		-0.5281		-0.118	0.296	0.184	-0.461	-0.017	0.043	0.046	-0.115
<i>Evaluación de la Realidad</i>	0.4841		-0.7657		-0.112	0.28	0.22	-0.55	0.065	-0.162	0.034	-0.085
<i>Control de Impulsos</i>	0.4950		-0.4621		-0.173	0.432	0.11	-0.275	-0.064	0.161	-0.011	0.028
<i>Flexibilidad</i>	0.5218		-0.4664		-0.154	0.385	0.041	-0.104	-0.148	0.37	0.027	-0.068
<i>Tolerancia al Estrés</i>	0.4719		-0.5339		-0.074	0.186	0.195	-0.489	0.006	-0.016	0.075	-0.189
<i>Optimismo</i>	0.5218		-0.4290		-0.061	0.154	0.204	-0.512	0.033	-0.083	0.094	-0.235
DO	0.4009		-0.2633		0.127	-0.319	-0.038	0.096	-0.011	0.029	0.122	-0.306

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.21

Influencias promedio de cada grupo

Comparaciones	Grupo Tratamiento		Grupo Control		Grupo Tratamiento /Control		Grupo Tratamiento/Control 1		Grupo Tratamiento/Control		Grupo Tratamiento/Control	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Antes	Después	Después	Antes	Después	Después	Antes
ISE ->												
<i>Autoconcepto</i>	0.7367	0.6753	0.6383	0.5382	0.7367	0.6383	0.6753	0.5382	0.7367	0.5382	0.6753	0.6383
<i>Autorrealización</i>	0.8535	0.7129	0.8012	0.5122	0.8535	0.8012	0.7129	0.5122	0.8535	0.5122	0.7129	0.8012
<i>Autoconciencia Emocional</i>	0.7977	0.8142	0.7687	0.7146	0.7977	0.7687	0.8142	0.7146	0.7977	0.7146	0.8142	0.7687
<i>Expresión Emocional</i>	0.3789	0.4301	0.4676	-0.3583	0.3789	0.4676	0.4301	-0.3583	0.3789	-0.3583	0.4301	0.4676
<i>Asertividad</i>	0.6533	0.6444	0.8161	0.6811	0.6533	0.8161	0.6444	0.6811	0.6533	0.6811	0.6444	0.8161
<i>Independencia</i>	0.4586	0.4552	0.5154	0.3026	0.4586	0.5154	0.4552	0.3026	0.4586	0.3026	0.4552	0.5154
<i>Relaciones Interpersonales</i>	0.6797	0.7023	0.5848	0.5418	0.6797	0.5848	0.7023	0.5418	0.6797	0.5418	0.7023	0.5848
<i>Empatía</i>	0.7167	0.7624	0.8351	0.5725	0.7167	0.8351	0.7624	0.5725	0.7167	0.5725	0.7624	0.8351
<i>Responsabilidad Social</i>	0.6851	0.7102	0.6607	0.6257	0.6851	0.6607	0.7102	0.6257	0.6851	0.6257	0.7102	0.6607
<i>Resolución de Problemas</i>	0.7236	0.5021	0.6598	0.5737	0.7236	0.6598	0.5021	0.5737	0.7236	0.5737	0.5021	0.6598
<i>Evaluación de la Realidad</i>	0.7893	0.7946	0.8851	0.7143	0.7893	0.8851	0.7946	0.7143	0.7893	0.7143	0.7946	0.8851
<i>Control de Impulsos</i>	0.4282	0.4258	0.4974	0.4119	0.4282	0.4974	0.4258	0.4119	0.4282	0.4119	0.4258	0.4974
<i>Flexibilidad</i>	0.5954	0.4599	0.5111	-0.3551	0.5954	0.5111	0.4599	-0.3551	0.5954	-0.3551	0.4599	0.5111
<i>Tolerancia al estrés</i>	0.7642	0.6935	0.6489	0.5845	0.7642	0.6489	0.6935	0.5845	0.7642	0.5845	0.6935	0.6489
<i>Optimismo</i>	0.8374	0.7678	0.8556	0.5476	0.8374	0.8556	0.7678	0.5476	0.8374	0.5476	0.7678	0.8556
DO	0.2093	-0.2625	0.5342	0.3087	0.2093	0.5342	-0.2625	0.3087	0.2093	0.3087	-0.2625	0.5342

Fuente: Elaboración propia

Acrónimos

Listado alfabético de los acrónimos utilizados en esta tesis

IE: Inteligencia Emocional

ISE: Inteligencia Socio Emocional

ISEL: Inteligencia Socio Emocional del Líder

DO: Desempeño Organizacional

GS: Gestión Sostenible

DS: Desarrollo Sostenible