GESTIÓN DE LAS EMOCIONES: DEPARTAMENTO DE RRHH EN HOTELERÍA

Almudena Barrientos-Báez¹, David Caldevilla Domínguez², José Alberto Martínez González³ y Eloy López Meneses⁴

¹ Universidad Internacional de la Rioja (UNIR), España

² Universidad Complutense de Madrid, España

³ Universidad de La Laguna, España

⁴ Universidad Pablo de Olavide, España

Resumen

La importancia y la forma en la que los responsables del departamento de recursos humanos (RRHH) gestionan la selección de personal y posterior seguimiento de los empleados es cada día mayor. El objetivo del presente artículo es analizar el concepto de inteligencia emocional y su repercusión en el desempeño de la profesión, el trabajo en equipo y la comunicación interdepartamental.

La motivación, el autocontrol o la efectiva resolución de conflictos son algunos de los elementos en los que se centrará el estudio realizado. Las evidencias recabadas en investigaciones de los últimos años apuntan a que son numerosos los beneficios que reporta el buen manejo de las habilidades emocionales en el entorno laboral.

Palabras clave: Emociones, Hotelaría, Inteligencia Emocional, Recursos Humanos.

Abstract

The importance and the way in which those responsible for the human resources department (HR) manage the selection of personnel and subsequent monitoring of employees is, every day greater. The objective of this article is to analyze the concept of emotional intelligence and its impact on the performance of the profession, teamwork and interdepartmental communication.

Motivation, self-control or effective conflict resolution, are some of the elements that the study will focus on. The evidence gathered in research in recent years suggests that there are numerous benefits of good management of emotional skills in the work environment.

Keywords: Emotions, Emotional Intelligence, Hotel Industry, Human Resources.

Correspondencia.

Almudena Barrientos-Báez
almudenabarrientos@iriarteuniversidad.es
Escuela Universitaria de Turismo Iriarte (ULL).
Universidad de La Laguna. Tenerife. España.

Introducción

Las empresas turísticas y en el presente caso de estudio, los hoteles, son empresas formadas por un amplio número de personas, donde se desempeñan diferentes tareas dentro de la empresa y sus funciones son vitales para el buen funcionamiento del hotel. Estos funcionan como una máquina, basta que un engranaje falle para que la empresa no funcione. Por tanto, es de vital importancia que todos los trabajadores se sientan parte fundamental de la institución y sean capaces de trabajar conjuntamente por un objetivo común.

Los trabajadores de las empresas turísticas deberían ser emocionalmente inteligentes para ser capaces de desempeñar un puesto de trabajo que está en continuo contacto con clientes y con otros trabajadores. En este sentido, las empresas han de facilitar la formación a sus empleados en relación a la gestión de las emociones y a la inteligencia emocional (IE). Ser capaces de gestionar emociones como la ansiedad, el estrés o la presión facilitaría en gran medida, desempeñar una actividad con calidad en el servicio. Wen et al. (2019) afirman que hay una relación directa entre la IE y la satisfacción laboral. Según Barrientos-Báez et al. (2019) ésta radica en la capacidad de controlar y gestionar positivamente las emociones propias y ajenas, en un escenario cualquiera, donde se producen experiencias y cambios como parte del proceso de aprendizaje personal.

En los últimos años, un gran número de empresas ha comenzado a reconocer la importancia que la IE tiene dentro del trabajo y demandan profesionales que, además de estar formados académicamente, presenten la capacidad suficiente para desarrollar en sí mismos y en los demás las habilidades personales necesarias para crear un entorno laboral idóneo dentro de la empresa. En este sentido, una de las empresas pioneras en darse cuenta de la importancia de la IE ha sido *Google*, que desde 2007 imparte cursos a sus empleados relacionados con el tema. El curso más demandado es "*Search Inside Yourself*" y gira en torno a cinco ejes principales, los cinco componentes de la IE: la empatía, la motivación, la autorregulación, la autoconciencia y las habilidades sociales.

Las diferentes formas de responder ante un mismo problema, las diversas formas de relacionarse entre compañeros o la implicación en el trabajo son algunos de los aspectos que identifican una posición en la atención al cliente y al compañero. A partir de aquí se plantean una serie de interrogantes íntimamente relacionados con las emociones. Estamos ante un perfil del cliente mucho más informado, exigente, conocedor de su importancia para la marca, emocional y, en ocasiones, rencoroso cuando su experiencia no es todo lo positiva que le gustaría (Martín, 2019).

En el Grado en Turismo se imparte la asignatura de habilidades psicosociales donde se introduce una parte de la im-

portancia de saber gestionar las emociones para lograr ser más eficaces en el trabajo y en las relaciones con los demás. Sin embargo, no es hasta el último curso de carrera cuando se estudia esta materia. Tener la capacidad de controlar las emociones ayuda a saber gestionar los impulsos y a tratar de buscar la respuesta óptima para resolver los problemas propios y ajenos. Si se extrapola esta gestión al ámbito profesional, los beneficios se multiplican; aspecto que se analizará más adelante.

Objetivos

El objetivo principal del presente artículo es analizar el significado de las emociones en el ámbito turístico desde una perspectiva profesional, centrando el foco de estudio en la relación interna de los trabajadores del sector. Se van a recopilar evidencias que confirman la importancia de trabajar la IE dentro de la empresa. Por ello, es fundamental que tanto empleados como empleadores tomen conciencia del beneficio de una buena gestión de sus emociones con el fin de mejorar la productividad de la empresa y crear un ambiente agradable de trabajo.

Un objetivo adyacente es remarcar la importancia de desarrollar la IE en las personas que forman parte del mercado laboral y también en todos aquellos discentes que desean formar parte en un futuro cercano de una industria que cada año supera las expectativas de crecimiento estimadas. Como apunta Barrientos-Báez (2016), se cuenta hoy en día con unas herramientas que permiten que los procesos de aprendizaje sean mucho más personalizados, mucho más flexibles. En este caso concreto, la formación a los empleados en IE como elemento transversal es clave para el correcto desempeño profesional en hostelería. Donde el buen trato con el cliente es la base del éxito de la empresa.

Metodología

Se ha realizado un análisis de tipo descriptivo, de recopilación y reelaboración de fuentes. Además, se ha llevado a cabo un relevamiento bibliográfico para poder identificar los trabajos referidos a la IE y a su repercusión dentro del departamento de RRHH de las empresas turísticas. Fruto de esta búsqueda se recoge el resultado de investigaciones y estudios llevados a cabo en relación con la IE y las emociones y que han dado lugar a los conceptos tal y como se conocen a día de hoy.

Un punto y aparte desde Salovey y Mayer

En 1995 de manos del psicólogo norteamericano Daniel Goleman apareció por primera vez el término IE en forma de Best Seller haciéndolo llegar al gran público. Bajo el título *Emotional Intelligence*, el libro de Goleman ha sido traducido a más de treinta idiomas y en Estados Unidos se mantuvo en la lista de los libros más vendidos del *New York Times* durante un año y medio. Hoy en día se ha pues-

to de manifiesto la influencia de las emociones y la IE en la mayoría de los ámbitos que conforman nuestra vida como resultado de las investigaciones que se han realizado sobre las mismas. Salovey y Mayer (1990) fueron los precursores iniciales de la intrusión de este constructo en la especialidad de psicología. Incluso los tratados de Relaciones públicas (RRPP) de hace años ya citaban la IE como muy necesaria para el desarrollo profesional de las mismas (Caldevilla, 2005, 2007a y 2007b). Desde entonces, son muchos los estudios que se han desarrollado en relación con este término. Estudios centrados en cómo potenciar la IE, cómo conocer las debilidades o de qué manera hay que relacionarse con los demás.

Sin embargo, son muy pocos los estudios que tratan conjuntamente la IE y el Turismo, y el departamento de RRHH en la industria turística desde una perspectiva emocional. Se han encontrado estudios que, aunque de forma indirecta, sí tratan la relación entre la IE y el sector turístico. Lillo (2009) afirma que, el nivel de satisfacción del viajero está directamente relacionado con la labor que desempeñan los profesionales del sector ya que *“el componente humano juega un papel fundamental en los procesos empresariales”*. Para que exista una gestión eficiente de los servicios turísticos, el factor humano tiene la capacidad de aportar una serie de ventajas competitivas a la empresa que son únicas y que ningún intento de modernización, renovación o conversión de otra empresa, será capaz de hacerle frente.

En el libro *“Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería”* (Jorge, Fernández y Mollón, 2002) no mencionan directamente el concepto IE, sin embargo, hablan de la importancia de cuidar las emociones en el entorno laboral. Uno de los conceptos más interesantes que introduce el libro es el de *“salario emocional”*. Éste hace referencia a una retribución abstracta de emociones positivas que el empleado recibe al desarrollar su trabajo. De igual forma que la retribución económica puede, durante un corto periodo de tiempo, motivar a un empleado, ese *“salario emocional”* contribuirá a que el trabajador se encuentre mucho más motivado desarrollando su profesión y mantenga una actitud más positiva.

Por otra parte, Piñar y Fernández Castro (2011) en su artículo *La influencia de la inteligencia emocional en el estrés, la disonancia emocional y el rendimiento de tripulantes de cabina de pasajeros* estudian de manera concreta el modo en el que afecta la IE a una determinada profesión del sector turístico. En este caso se centran en los tripulantes de cabina de pasajeros (TCP) y la forma en la que superan determinadas situaciones de estrés. El estudio concluye afirmando que la comunicación no verbal y la capacidad de comprensión de los trabajadores son vitales para el buen funcionamiento de la empresa, y en este caso, del servicio de vuelo.

En la actualidad, España se encuentra en un proceso de evolución y transformación de su modelo turístico en el que se hace hincapié en la intención de diversificar la oferta. Con la evolución del turismo y el turista, es necesario buscar elementos diferenciadores para ser competitivos y, para ello, la atención al cliente y hospitalidad, con la mejora de la profesionalidad y formación en IE para los empleados y una correcta gestión de las emociones, favorecen alcanzar dicha distinción.

Conceptualización: IE y las emociones

A partir de la revisión bibliográfica realizada se extraen dos definiciones que ayudarán en la ardua tarea del análisis de un concepto ligado a la emoción, al sentimiento, al autococonocimiento y a las relaciones sociales. Según Barrientos (2019), se define IE como *“la capacidad de controlar y gestionar positivamente las emociones propias y ajenas, en un escenario cualquiera, donde se producen experiencias y cambios como parte del proceso de aprendizaje personal”* (p. 55).

Con la publicación del artículo *Emotional Intelligence* de Salovey y Mayer (1990), aparece por primera vez la definición del término. Como pioneros del concepto, definieron a la IE como *“la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y la de los demás promoviendo un crecimiento emocional e intelectual”* (p. 10).

Más tarde, con la edición de su obra en 1997, amplían su definición catalogando a la IE como *“la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción, la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual”* (p. 10).

El origen de la palabra inteligencia fue introducido por Cicerón como traducción casi literal del término griego *diánoesis* (Aristóteles), hoy conocido como diagnóstico y que se le atribuía a la capacidad del ser humano para entender, comprender e inventar a través de su alma. Durante siglos, la inteligencia fue considerada como un don divino, algo propio del alma racional del ser humano y que no todo el mundo era capaz de tener.

No es hasta el siglo XIX cuando comienzan los primeros estudios científicos a indagar sobre la inteligencia humana. El antropólogo Galton (1822-1911) bajo la influencia de su primo Darwin, concluye un estudio afirmando que existe cierto grado de heredabilidad de la inteligencia. Asimismo, en los primeros años del siglo XX comenzaron, de mano de Wolfgang Köhler, los primeros estudios con chimpancés que concluyeron que la inteligencia era una medida de adaptación al ambiente. Estos experimentos con monos en los siguientes años sirvieron también como ejemplo para ob-

servar como unas generaciones enseñan a otras y así de forma sucesiva, un modo de transmitir conocimientos (Matsuzawa, 2001).

La emoción

Para tratar de comprender el concepto de emoción se considera oportuno recurrir a su definición etimológica, ya que se trata de un concepto en sí mismo difícil de acotar por su multidimensionalidad y perspectiva. Así, se observa que es una palabra proveniente del latín *e+movere*, y que su traducción al castellano podría ser interpretada como “lo que nos empuja o mueve a”. Vallés y Vallés (2000), la definen como: “*acción súbita y de duración breve del organismo ante una situación o acontecimiento externo –suceso- o interno –evocación por los pensamientos–*” (p. 38).

El término emoción, aparentemente, puede parecer simple, sin embargo, ha sido un importante foco de gran controversia a lo largo del tiempo y ha generado dos líneas de pensamiento diferente cuyo objetivo común es hallar el origen del término. Estas dos perspectivas son la biológica y la cognitiva.

La perspectiva biológica considera las emociones como un elemento innato de los seres humanos, en cierto modo, las emociones son la respuesta a un estímulo que continua con la experiencia de la emoción y finaliza con la emisión de una conducta específica y plenamente relacionada con esa emoción (William James, 1884). De una manera más concreta, la perspectiva biológica se explica como los estados que surgen a partir de la forma en la que una persona recibe unos estímulos externos y su estado corporal se modifica (Lange 1999). Según Carl Lange (1887); citado en Varas Díaz, (2002) sentir alegría es el efecto de cambios en el cuerpo dado un estímulo externo. De esta forma la emoción está ligada únicamente en segundo orden al ambiente ya que la causa de la emoción es la reacción corporal a éste.

El anatomista Papez en 1937, comienza a formular teorías sobre la implicación del hipotálamo y el sistema límbico en el proceso de creación de las emociones. Sin embargo, se diferenció de sus contemporáneos centrados en el estudio de su misma área ya que defendió la existencia de la división de la información sensorial en dos canales diferentes dentro del tálamo. Un primer canal al que llamó *sentimiento* al que la información llega al tálamo y pasa directamente al hipotálamo y es el causante de las emociones y un segundo canal al que llamó *pensamiento* donde la información llegaba y se almacenaba creando recuerdos, pero sin generar emociones.

Olds y Miller (1954) descubren áreas del cerebro cuya activación se encuentra íntimamente implicada en la producción de experiencias placenteras. De esta forma se termina de aceptar que el cerebro es una pieza fundamental del ser humano a la hora de crear emociones y sentir. Siguiendo

esta misma línea, Ledoux (1999) descubre una vía neuronal que une el tálamo con la amígdala haciendo que esta última pueda llegar a tener antes información que el neocórtex lo que le sirvió para demostrar que ambas partes del cerebro funcionan de forma independiente.

Hablar de la perspectiva biológica del concepto de emoción invita a establecer una conexión entre emociones y conductas ya que las primeras son las motivadoras de las segundas. De esta forma se podría confirmar que las emociones son capaces de hacer mover determinados músculos para provocar determinadas conductas lo que hace generar lo que denominamos emociones básicas o innatas (Ramos Linares, 2009).

Lazarus (1991) defiende que entender las emociones requiere de un análisis multidimensional ya que ellas en sí mismas son conceptos psicosociobiológicos únicos que expresan de manera individual lo que ocurre alrededor de la persona. Dicho de otro modo, lo que Lazarus quiere transmitir es la dificultad de establecer unas pautas o unas conductas comunes a todos los seres humanos pues la respuesta a unos mismos estímulos varía dependiendo de la persona lo que se traduce en el desarrollo de una u otra determinada emoción. Las emociones son procesos complejos donde no sólo entra en juego el estímulo del entorno sino donde toman una gran importancia la inteligencia, el aprendizaje personal y el pensamiento evaluativo. A diferencia de los reflejos, las emociones no se activan con simples estímulos. Esta distinción entre reflejos y emociones es similar a la que se debiera hacer entre sentimientos y emociones, siendo los primeros percepciones sensoriales del cuerpo y, existiendo en los segundos un proceso evaluativo de posibles beneficios y daños (Lazarus, 1991).

Por su parte, Damasio (2005) considera que las emociones provocan pensamientos y los pensamientos emociones, debido al aprendizaje asociativo del cerebro de manera que el procesamiento de los niveles cognitivos y emocionales está en continua conexión.

Tipos de emociones

Las emociones se tienden a catalogar en dos extremos bien diferenciados: emociones positivas y negativas. Según Bisquerra (2011), es inevitable padecer emociones negativas, por lo que es necesario aprender a regularlas y a buscar las emociones positivas, siendo capaces de construirlas, porque no siempre esa búsqueda será fructífera. De no hacerse así se puede desencadenar un sentimiento de frustración, negatividad y agotamiento que se verá reflejado en falta de calidad en la atención al cliente, por ejemplo.

Plutchik y Kellerman desarrollan en 1980 la teoría de las ocho emociones básicas, en la que tiende a agruparlas en cuatro pares opuestos (consultar tabla 1). Por su parte, Plutchik (2000) realiza una ampliación de esta teoría denomi-

nada “la rueda de las emociones”, al estar constituida por ocho emociones básicas y ocho emociones avanzadas, a su vez cada una de ellas estará compuesta de dos emociones básicas más (véase figura 1 y tabla 2).

Tabla 1.
Teoría de las Ocho Emociones Básicas Opuestas

Emoción Básica	Opuesta Básica
Alegría	Tristeza
Confianza	Aversión (Disgusto)
Miedo	Ira (Enojo)
Sorpresa	Anticipación

Nota. Recuperado de: Plutchik y Kellerman (1980)

Tabla 2.
Interpretación del Círculo de las Emociones de Plutchik (2000)

Emociones Avanzadas	Emociones Básicas	Opuesta Avanzada
Optimismo	Alegría + Anticipación	Decepción
Amor	Confianza + Alegría	Remordimiento
Sumisión	Miedo + Confianza	Desprecio
Susto	Sorpresa + Miedo	Alevosía
Decepción	Tristeza + Sorpresa	Optimismo
Remordimiento	Aversión + Tristeza	Amor
Desprecio	Ira + Aversión	Sumisión
Alevosía	Anticipación + Ira	Susto

Nota. Recuperado de: Plutchik (2000).

Figura 1.
La Rueda de las Emociones. Fuente: Plutchik (2000)

Robert Plutchik (1980) con su clasificación ayuda a situar la importancia de éstas en el departamento de RRHH y la necesidad de que todos los trabajadores de la empresa sean plenamente conscientes de su responsabilidad como empleados y de llevar a cabo una gestión eficiente de sus emociones. A pesar de que Plutchik reconozca emociones básicas y emociones avanzadas, cierto es que todas ellas son fruto del aprendizaje vital de cada individuo, de la cultura que lo rodea y de la situación social del momento. Por tanto, es complicado establecer una relación entre emociones primarias y secundarias que pueda mantenerse vigente con el paso del tiempo o, en un mismo momento, que sirva para estudiar dos culturas diferentes. Sin embargo, esta aproximación general de Plutchik es quizás la más aceptada a la hora de estudiar y clasificar las emociones.

Las emociones ejercen influencia en todos los niveles y áreas de nuestra vida, y, por ende, cualquier actividad que desarrolle el ser humano se encuentra vinculada a ellas. Se ha de tener cuenta que las emociones pueden generar un efecto positivo o negativo en la vida de cualquier persona, por lo que, si se da un adecuado manejo de las mismas, se pueden obtener importantes beneficios prácticos. En la actualidad, esto se puede ver reflejado en cuatro campos fundamentales: el psicológico, el físico, el de la motivación de logro y el social. En la medida en que se anime a tener rela-

ciones armoniosas entre compañeros de departamento u otras áreas, se puede potenciar el rendimiento laboral y aumentar el entusiasmo. Esto es así porque al reconocer las emociones de los demás se empatiza y se mejoran las habilidades sociales personales, luego se comprenden aspectos sociales que afectan al sentir de las personas. Como líderes o empleados del departamento de RRHH es fundamental tener entrenada la IE para poder ser un profesional competente, eficaz y capaz de eliminar o evitar tensiones y saber manejar de manera positiva el estrés.

Departamento de RRHH en hotelería

El departamento de RRHH de una empresa es, posiblemente, el departamento donde recae una mayor responsabilidad social y personal. Se podría afirmar que es un departamento imprescindible, ya que, sin él, el resto de departamentos no podría funcionar ni crecer productivamente. Es el departamento encargado de gestionar a las personas que conforman otros departamentos y de organizar el capital humano de la empresa.

A continuación, se muestra un organigrama estándar de una empresa turística, de un hotel. (Figura 2)

Figura 2.
Organigrama de un hotel

Fuente: IMF Business School. (blogs.imf-formacion.com/blog/mba/tipos-organigramas-hoteles/)

La estructura presentada la lidera el director del hotel pues es el encargado de dar el visto bueno a todas las decisiones que los diferentes departamentos han de tomar con relación a la gestión financiera, administrativa y comercial del hotel, así como de velar por el buen funcionamiento general del establecimiento. Justo por debajo del director y subdirector del hotel, se localiza el departamento de RRHH, por tanto, resulta fácil cerciorarse de la importancia que tiene dentro de la empresa este departamento al observar la cadena de mando. En una empresa turística el departamento de RRHH es protagonista por las funciones que en él se llevan a cabo.

Si se tiene en cuenta que la sociedad es cada día más dependiente de las nuevas tecnologías, el capital humano de una empresa se ha convertido en su principal riqueza. En la vida diaria, se hacen las gestiones del banco a través del ordenador en lugar de ir físicamente a la sucursal, se pide comida a domicilio a través de una *app*, sin necesidad siquiera de hablar por teléfono con otra persona e incluso cada día hay más opciones de estudios *online*, sin tener que asistir presencialmente a una clase. En una sociedad que camina a pasos agigantados hacia un individualismo desorbitado y se hace necesario poner en valor aquello que sólo las personas pueden hacer de forma precisa, generar emociones.

En hostelería, la mayor forma de diferenciación entre empresas es ofrecer un trato excepcional al cliente. El producto ha de ser de calidad, sin embargo, a menudo es más importante y mejor recibido por el cliente una atención personalizada, cercana y atenta que el producto más exquisito del mundo. Al final, la atención y el trato son también parte del producto que el cliente adquiere. El departamento de RRHH es aquel en el que se focaliza todo lo relacionado con los empleados de una empresa, su entorno laboral, sus relaciones interdepartamentales y la formación y reciclaje para un desarrollo profesional óptimo de cada pieza fundamental que forma una organización: las personas (Barrientos-Báez et al., 2019).

En él se fundamenta la necesidad de buscar cambios que mejoren el rendimiento, el desempeño, el potencial de los trabajadores y la calidad en el servicio. Además, se intenta incrementar la competitividad de la empresa y mejorar la adaptación al entorno y situación presente y futura que viva la organización empresarial en ese momento. Y no menos importante es incrementar el valor de los trabajadores.

De entre sus funciones encontramos:

- Despachar con los mandos y priorizar las necesidades específicas de cada área.
- Definir las acciones formativas.
- Excelencia del factor humano.

- Analizar la problemática inherente a la formación del colectivo integrado por quienes prestan sus servicios en los establecimientos de alojamiento, no sólo las personas que están cara al público, sino también las que están detrás del escenario, y sentar las bases de una propuesta de estrategia de formación que pueda contribuir a la elevación del nivel de servicio con el consiguiente aumento de la satisfacción de los viajeros que visitan una ciudad por ocio o por negocio.
- Disponer de directivos, mandos medios, y personal de base capacitados.

Junto a estas primeras funciones pueden señalarse otras secundarias y no menos importantes que se relacionan a continuación:

- Desarrollar sus competencias profesionales y personales hasta alcanzar un adecuado nivel de desempeño.
- Facilitar la adaptación a nuevas posiciones en caso de promociones internas o cambios de puesto de trabajo.
- Conseguir una mayor eficiencia y productividad como consecuencia de la adopción de pautas homogéneas de trabajo.
- Conseguir la actualización y puesta al día del personal, lo que resulta de absoluta necesidad ante la creciente competencia y la implantación de nuevas tecnologías.
- Disponer de personal polivalente capaz de desempeñar diversos puestos lo que resulta de gran utilidad en caso de bajas o imprevistos.
- Llevar a la práctica la homogenización de los conocimientos y la actuación profesional de tal manera que tareas idénticas se efectúen de la misma manera facilitando así el intercambio de personal entre hoteles en caso de cadenas.
- Tener personas que conozcan muy bien las tareas de su departamento y que puedan ser invitadas a entrar en planes de promoción si su perfil se ajusta.
- Desarrollar sistemas de motivación que mejoren la satisfacción personal del individuo y, como consecuencia, tengan una incidencia positiva en el mantenimiento del clima laboral.
- Promover la estabilidad laboral y la permanencia en la empresa.
- Mentalizar a todos el personal hotelero de la importancia que tiene el prestar un excelente servicio a los clientes.

Vistas de esta forma todas las funciones del departamento de RRHH pueden parecer difíciles o complejas, sin embar-

go, todas esas tareas se encuentran entrelazadas unas con otras y llevando a cabo unas, automáticamente se van desarrollando las demás. Estas funciones se fundamentan en un variopinto mosaico de disciplinas: han de conocer el derecho laboral pues se gestiona la vida laboral de los trabajadores, saber de medicina del trabajo, comprender conceptos de psicología industrial y organizacional, ingeniería de seguridad y tener conciencia de sociología de la organización (Chiavenato, 2009). Quizás la función más complicada a la que estos empleados han de hacer frente es a la de seleccionar de manera óptima a las personas que ocupen los puestos necesarios y posteriormente ofertados en la empresa. Elegir entre varios candidatos quién es aquel que reúne los requisitos necesarios para desempeñar una función en concreto, así como ser consciente de que cada empleado debe ser productivo para el beneficio de la empresa.

Asimismo, el departamento de RRHH tiene como una de sus funciones más importantes y que en los últimos años ha tomado una gran relevancia, el garantizar una correcta comunicación interdepartamental dentro de las empresas. Esto ha llevado a muchos jefes de RRHH a la creación de una política específica de comunicación, siendo conscientes de la ingente cantidad de errores o problemas que son evitables gracias a esta nueva política.

Para conseguir que la comunicación interna de la empresa consiga alcanzar los objetivos para la que fue creada, lo primero que se debe realizar es involucrar a todos los empleados de la organización. Ciertamente es que se pueden establecer determinados niveles de comunicación, pero debe existir, al menos un canal, que permita la comunicación entre todos los trabajadores sin distinción en el grado que ocupan en la organización. El Dr. Paul Capriotti, afirma que las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como “miembros activos” a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente “desde arriba” (Capriotti, 1998).

El objetivo primordial de una política de comunicación no es otro sino el de hacer partícipes a todos los empleados de una empresa de las más importantes decisiones de ésta, así como de sus logros y fracasos. Con esto se logra que cada trabajador se sienta parte de ella y se involucre más a la hora de realizar sus funciones dentro de la organización creando un sentimiento de pertenencia. En el campo de estudio analizado, el de la hostelería, crear un buen clima de trabajo entre iguales y establecer relaciones laborales sanas entre los trabajadores es un requisito indispensable para las empresas a la hora de llevar a cabo su actividad.

En un hotel, cada uno de los departamentos depende de otro y es difícil que uno de ellos pueda actuar por su cuenta sin involucrar a los demás. Por ejemplo, un error en un evento no sólo afecta a este departamento, sino que puede

afectar a todos los demás que participan en este evento: cocina, camareros, recepción e incluso dirección. Por tanto, la comunicación horizontal donde todos los departamentos tengan, en aquello que les corresponda, el acceso a la misma información, facilitará que los malentendidos y las equivocaciones se reduzcan al mínimo.

Los profesionales del sector turístico que desarrollan su labor dentro del departamento de RRHH de las empresas se han visto obligados a ir cambiando su mentalidad en relación a los perfiles de empleados que buscan o que potencian dentro de la organización (ver tabla 3).

Analizando de manera general los paradigmas tradicionales y su cambio hacia los nuevos, se pueden destacar varios aspectos: el *nuevo empleado* que la empresa busca no está especializado en una tarea concreta, sino que es capaz de adaptarse a las necesidades de ésta, ser polivalente. Además, se dejan a un lado los logros individuales y se potencia el obtener logros colectivos apoyándose en el compañerismo y el trabajo en equipo, la jerarquía sigue siendo importante, pero se deja para momentos puntuales y se intenta conseguir una empresa que funcione entre iguales. Por último, otro aspecto de cambio en los paradigmas es el dejar a un lado el espíritu más conservador de las empresas de antaño y apostar por la transformación tanto de la gestión como de los recursos. En cierto modo, dejar a un lado esa aparente sensación de seguridad que da el mantener lo que siempre ha funcionado bien y optar por un riesgo calculado que permita obtener mejores resultados cambiando las estrategias de la empresa.

Estos nuevos paradigmas son características que el departamento de RRHH de una empresa turística busca en sus empleados. Personas capaces de liderar, en continua formación y reciclaje, pero que a la vez se centren más en ser capaces de poner en práctica todos esos nuevos conocimientos. Trabajadores con iniciativa propia que se sientan parte de la empresa porque se les tiene en cuenta, se les pide opinión, colaboración y sean capaces de conocer las amenazas del entorno y trabajen por combatirlas conjuntamente.

Siendo conscientes de todas las funciones a llevar a cabo por el departamento de RRHH en un hotel, se puede comprobar lo necesario que es llevar a cabo una buena gestión de las emociones. La amabilidad, la escucha y el respeto son algunos de los valores principales que han de existir dentro de una empresa para garantizar un buen desempeño de las funciones de cada uno de los empleados.

En puestos *front office* (atención al cliente) en hostelería, es fácil darse cuenta de la importancia que tiene en el desempeño de las funciones propias del departamento, el contar con un clima laboral agradable y con compañeros afables. En ocasiones, los empleados están más preocupados por

tener buena cara delante del cliente que para/con sus compañeros y esto es un error. No cabe duda de que el trabajo se realiza para que el comprador quede satisfecho con su

Tabla 3.

Nuevos paradigmas de los gestores de los recursos humanos

PARADIGMA TRADICIONAL	NUEVO PARADIGMA
PERMANENCIA	DINAMISMO
CONOCER	SER CAPAZ
AUTORIDAD FORMAL	AUTORIDAD MORAL
CONTROLAR AREAS	DIRECCIÓN DE PROCESOS
PROTEGERSE DEL ENTORNO	CONQUISTAR EL ENTORNO
SUPERACIÓN FRECUENTE	AUTOPREPARACIÓN CONTINUA
EXIGIR	MOTIVAR
RECONOCER	ESTIMULAR
EVALUAR TAREAS	EVALUAR LOS OBJETIVOS
INFORMAR A LOS EMPLEADOS	IMPLICAR A TODOS
ADMINISTRAR	LIDERAR
ORIENTAR	ALENTAR LA INICIATIVA
ORDENAR	LOGRAR CONSENSO
CENTRALIZAR	DESCENTRALIZAR
DESEMPEÑO INDIVIDUAL	DESEMPEÑO COLECTIVO
RELACIONES JERÁRQUICAS	COMPAÑERISMO
UNIFORMAR	DIVERSIFICAR
SUPRIMIR CONFLICTOS	SOLUCIONAR CONFLICTOS
ESPECIALIZACIÓN	LABOR MULTIDISCIPLINAR
CONSERVAR	TRANSFORMAR
REPETIR	VARIAR
SEGURIDAD	RIESGO CALCULADO

Nota. Elaboración propia a partir de Jorge, Fernández y Mollón (2002). Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería. Madrid: Pearson.

compra, pero no hay que olvidar que se forma parte de un equipo, que cada empleado forma parte de un engranaje más de una máquina donde si uno perjudica al de al lado, se frena el funcionamiento de la misma.

En este sentido, hay que ser consciente de que no sólo los directivos de RRHH deben tener presente la IE en sus vidas y en su desempeño profesional, sino que es deber también, de todos los trabajadores para el beneficio propio, de los clientes, y por ende de la organización. Empatizar con un compañero, a menudo es un gesto sencillo pero cuyos beneficios pueden multiplicarse y hacer de una jornada laboral una mejor experiencia tanto para los empleados como

para los compradores pues a un trabajador feliz le será mucho más fácil cumplir con las expectativas del cliente. Barrientos-Báez et al. (2019) resume en una frase este contexto afirmando que, las emociones enseñan a ver la vida de un color que invita a las personas a ser felices.

Conclusiones

A partir del análisis del marco teórico, se concluye que todos los estudios realizados en las últimas décadas sobre la IE han dejado tras de sí teorías y modelos, unos más desarrollados, y otros aún por desarrollarse plenamente, muy interesantes para la comunidad científica.

La IE juega un papel importante en el desarrollo óptimo de la persona en cualquier ámbito. Cuando se habla de RRHH debe tenerse en cuenta este hecho, ya que se trabaja con personas, grupos y equipos de personas dentro de una misma empresa. La capacidad de gestionar las emociones es primordial para un responsable en el departamento de RRHH, ya que el trabajo con grupos heterogéneos de personas, con experiencias diferentes, con características personales distintas, hacen que el buen funcionamiento de una organización sea óptima y rentable. Saber gestionar las emociones es una de las capacidades que desde la IE se debería enseñar y aprender. Al mismo tiempo, también es importante saber reconocer las situaciones que experimenta cada persona, la empatía, las habilidades comunicativas, etc. hacen que el clima organizacional sea favorable, y en caso de diferencias de opiniones, creencias o malos entendidos entre miembros de una empresa éstas tengan las habilidades necesarias para resolver y gestionar los problemas que puedan surgir en la convivencia del día a día, dentro de la organización.

Se extrae la conclusión de que la IE interviene en el desarrollo óptimo de la persona y es un eje fundamental para el sustento de otros tipos de inteligencia necesarios en la evolución de las aptitudes, actitudes y, finalmente, de la madurez intelectual de la persona. Según Jiménez-Pérez et al. (2020), la IE también interviene en el óptimo desarrollo de la personalidad y en la relación del individuo con los demás.

Hay un vínculo entre la gestión de las emociones, la IE y el turismo, comprobando la intensa y necesaria relación por el beneficio que las dos primeras aportan a la industria turística. En cuanto a la correspondencia entre éstas y el departamento de RRHH se concluye que existe un beneficio en su aplicación como base profesional para el empleado. De ahí la radical importancia de la formación de los estudiantes en educación emocional para que ésta repercuta en la mejora de la calidad de los servicios prestados en un hotel o aquellos que prestan los empleados del departamento que recluta personal y cuyas funciones son cada día más valoradas en la infraestructura turística.

Según Niño et al. (2017), el modelo de competencia universitaria debería centrarse en que los alumnos se formen en torno a competencias profesionales de cara al mercado laboral, y al desarrollo de otras competencias más sociales, emocionales, cívicas o morales. Afirmando que el concepto de competencia debe ser indisoluble del desarrollo integral de la persona en la que las emociones tienen un lugar preciso y primordial. Todo ello, conllevará una óptima formación en los jóvenes que se inician en el mundo laboral ya desde el primer año de Grado, durante sus prácticas formativas, y que continuarán formándose en las aulas los cursos venideros.

El departamento de RRHH en las empresas turísticas comienza a brindar mayor importancia al control y correcto manejo de las emociones de los empleados. Se valora especialmente: tener una marcada orientación de servicio al cliente y manejar técnicas de comunicación. Es importante también analizar los impactos generados por el turismo y comprender los principios del turismo: su dimensión espacial, social, cultural, política, laboral y económica

Al tratarse del sector servicios, se busca ajustarse mayormente a las demandas del cliente (hospitalidad). De ahí la necesidad de desarrollar en el empleado competencias con una alta orientación de servicio al cliente porque trabajamos con personas que además se encuentran de vacaciones o disfrutando de su tiempo libre o de ocio. Esta circunstancia tiene un trasfondo representativo: el deseo de ver cumplidas sus expectativas diseñadas en la mayoría de los casos con anticipación. Las técnicas comunicativas son fundamentales en turismo y son clave fundamental del manejo correcto de las emociones pues facilitan la interacción entre los actores implicados. Por medio de la IE podemos conocer mejor el comportamiento del consumidor a través de sus emociones con la finalidad de satisfacer sus deseos y demandas. Se deben prevenir aquellas percepciones que conduzcan a aprensión, angustia o malestar, basadas en distorsiones de la realidad o sobrecarga de información (Orte et al., 2020).

La aparición de nuevos destinos, mercados cambiantes, oferta diversificada y unos demandantes cada vez más informados y ricos en experiencias (personales o a través de las redes sociales), invita al reciclaje de la oferta turística y a la búsqueda de nuevos matices de diferenciación por parte de los profesionales que requieren cada vez más una formación completa en competencias:

- Específicas del sector turístico.
- Emocionales para ofrecer un servicio que aspire a la excelencia en el trato y atención al cliente.

La IE se puede entrenar, mejorar y aumentar, pensamiento en el que se coincide con Nelis, et al. (2009), por lo que se plantea como apropiado y beneficioso para los profesionales del sector turístico que se incluya la formación en IE para regular sus emociones, comprender y empatizar con las de los demás. Se trata de evidencias empíricas que establecen beneficios en el nivel de bienestar de las personas ya que según Pineda (2012), a mayor habilidad en regulación emocional mayor bienestar psicológico y balance afectivo.

Se puede relacionar la calidad del servicio con una previa carrera formativa basada en valores y gestión de emociones incluyendo y trabajando las competencias socioemocionales dentro de la enseñanza universitaria, así como de los ciclos formativos, planteando que dichas competencias faciliten un adecuado ajuste personal, social, académico y laboral (Fernández-Berrocal y Extremera, 2003; Palomera et al., 2008).

Referencias

- Barrientos-Báez, A. (2016). *GDS Amadeus. Propuesta de Innovación Didáctica. En: TIC Actualizadas para una Nueva Docencia Universitaria*. McGraw Hill.
- Barrientos-Báez, A., Barquero-Cabrero, M. y Rodríguez-Terceño, J. (2019). La educación emocional como contenido transversal para una nueva política educativa: el caso del grado de turismo. *Revista Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(4), 147-165. Recuperado de: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/29796>
- Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1), 7-43. Recuperado de: <https://revistas.um.es/rie/article/view/99071>
- Bisquerra, R. (2011). *Educación Emocional. Propuesta para Educadores y Familias* (2ª ed.). Desclee.
- Caldevilla-Domínguez, D. (2005). *Las Relaciones públicas y su Fundamentación*. Visión Libros.
- Caldevilla-Domínguez, D. (2007a). *Manual de Relaciones Públicas*. Visión Libros.
- Caldevilla-Domínguez, D. (2007b). *Relaciones Públicas y Cultura*. Visión Libros.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. Argentina: *Revista Reporte C&D*, 13, 5-7. Recuperado de: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2003). La inteligencia emocional en el contexto educativo: hallazgos científicos de sus efectos en el aula. *Revista de Educación*, 332, 97-116. Recuperado de: <http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:6b5bc679-e550-47d9-804e-e86b8f4b4603/re3320611443-pdf.pdf>
- Gardner, H. (1983). *The Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Fontana Press.
- Jiménez-Pérez, E., Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez y Gómez-Galán, J. (2020). Influence of mothers' habits on reading skills and emotional intelligence of university students: Relationships in the social and educational context. *Behavioral Sciences*, 10, 187. <https://doi.org/10.3390/bs10120187>
- Jorge, A., Fernández, N. y Mollón, M. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. Pearson.
- Lazarus, R. (1991). *Emotion and Adaptation*. Oxford University Press.
- Ledoux, J. (1999). *El Cerebro Emocional*. Planeta.
- Le Breton, D. (2012). For an anthropology of emotions. Argentina. *Revista latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, 10. Recuperado de: <file:///C:/Users/ALMUS/Downloads/Dialnet-PorUnaAntropologiaDeLasEmociones-6981011.pdf>
- Lillo, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Cuadernos de Turismo*, 24, 53-64. Recuperado de: <https://revistas.um.es/turismo/article/view/92651>
- Martín, A. (2019). Call Center: vende y fideliza a través de tu canal más rentable con chat, bot y talk. En: Claves para los líderes hoteleros. *Tecnohotel: revista profesional para la hostelería y restauración*, 482, 62-63. Recuperado de: https://files.epeldano.com/publications/pdf/96/tecnohotel_96_482.pdf
- Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M. y Hansenne, M. (2009). Increasing emotional intelligence: (how) is it possible? *Personality and Individual Differences*, 47(1), 36-41. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.01.046>
- Niño, J.I., García, E. y Caldevilla, D. (2017). Inteligencia emocional y educación universitaria: una aproximación. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 43, 15-27. <https://doi.org/10.15198/seeci.2017.43.15-27>
- Orte, C., Sánchez Prieto, L., Caldevilla-Domínguez, D. y Barrientos-Báez, A. (2020). Evaluation of distress and risk perception associated with COVID-19 in vulnerable groups. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(17), 9207. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249207>
- Palmero, F. (1996). Aproximación biológica al estudio de la emoción. *Anales de Psicología*, 12, 61-86. Recuperado de: <https://revistas.um.es/analesps/article/view/30251>
- Palomera, R., Fernández-Berrocal, P. y Brackett, M. (2008). La inteligencia emocional como una competencia básica en la formación inicial de los docentes: algunas evidencias. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 15, 437-454. https://emotional.intelligence.uma.es/documentos/PDF67preservice_teacher_training.pdf
- Piñar, M.J. y Fernández-Castro, J. (2011). La influencia de la inteligencia emocional en el estrés, la disonancia emocional y el rendimiento de tripulantes de cabina de pasajeros. *Anales de Psicología*, 27(1), 65-70. Recuperado de: <https://revistas.um.es/analesps/>

article/view/113481/107471

- Plutchik, R. (2000). *Emotions in Practice of Psychotherapy: Clinical Implications of Affect Theory*. American Psychological Association.
- Plutchik, R. y Kellerman, N. (1980). *Theories of Emotions*. Academic Press.
- Ramos, V., Piqueras, J., Martínez, A. y Oblitas, L. (2009). Emoción y cognición: implicaciones para el tratamiento. *Revista Terapia Psicológica*, 27(2), 227-237. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/terpsicol/v27n2/art08.pdf>
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Vallés, A. y Vallés, C. (2000). *Inteligencia Emocional. Aplicaciones Educativas*. EOS.
- Varas, N. y Serrano-García, I. (2002). ¿Pensabas que emocionarse era sencillo? Las emociones como fenómenos biológicos, cognoscitivos y sociales. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 13(1). Recuperado de: <http://www.ojs.repsasppr.net/index.php/reps/article/view/111/496>
- Weisinger, H. (1988). *Emocional Intelligence at Work: The Untapped Edge for Success*. Josey-Bass.
- Wen, J., Huang, S. y Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>