



Economía y Negocios
ISSN: 2602-8050
economiaynegocios@ute.edu.ec
Universidad UTE
Ecuador

PARRA DE MIGUEL, Betsy; CASTRO MUSTELIER, Elien; CRUZ AGUILERA, Nolberto
Desarrollo de la inteligencia emocional en directivos de empresas turísticas
Economía y Negocios, vol. 16, núm. 1, 2025, Enero-Julio, pp. 133-154
Universidad UTE
Ave. Mariana de Jesús, Ecuador

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=695580042008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

Desarrollo de la inteligencia emocional en directivos de empresas turísticas

Emotional Intelligence Development in Management of Tourism Companies

Betsy PARRA DE MIGUEL¹ , **Elien CASTRO MUSTELIER²**, **Nolberto CRUZ AGUILERA³** 

1 Universidad de Holguín, Departamento de Turismo. Holguín, Cuba.

2 Sucursal Transtur. Holguín, Cuba.

3 Universidad de Holguín, Departamento de Turismo. Holguín, Cuba.

Email: betsypd@uho.edu.cu; nca790913@gmail.com

Resumen

El desarrollo de la inteligencia emocional es un factor estratégico clave para el logro de los objetivos en el mundo empresarial, especialmente en los directivos. El sector del turismo es uno de los que más demanda un correcto desarrollo de las emociones en los recursos humanos, ya que de ello depende que se brinde un mejor servicio y, por tanto, se logre la satisfacción del cliente. El objetivo de la presente investigación consiste en implementar un procedimiento para el desarrollo de la inteligencia emocional en directivos de empresas turísticas, sustentado en un amplio estudio de la literatura asociada al tema. La investigación adoptó un enfoque metodológico mixto que integra métodos cuantitativos y cualitativos para el desarrollo y validación del procedimiento. Dicho procedimiento está constituido por cuatro fases coherentemente integradas que propician la formación y desarrollo del coeficiente emocional en directivos, al punto de convertirse en una ventaja competitiva dentro del ámbito empresarial. Este procedimiento fue aplicado en la sucursal Transtur Holguín y posibilitó el diseño e implementación de estrategias y acciones. La finalidad fue fortalecer las cualidades de la inteligencia emocional en los directivos. Como resultado principal se identificaron incongruencias en los niveles de inteligencia emocional percibidos en los directivos. Estas incongruencias se observan entre la percepción de los subordinados y la autopercepción de los propios directivos. Esto sugiere una autovaloración inadecuada de la inteligencia emocional por parte de los directivos, ya que no coincide con la percepción que tienen sus colaboradores de ellos.

Palabras clave

Inteligencia emocional; directivos; empresas turísticas; gestión turística; Holguín.

Abstract

The emotional intelligence development is a key strategic factor for achieving objectives in the business world, especially in managers. The tourism sector is one of those that most demands a correct development of emotions in human resources, which is what determines whether a better service is provided to the client and therefore their satisfaction is achieved. The objective of this research is to implement a procedure for the development of emotional intelligence in managers of tourism companies based on an extensive study of the literature associated with the subject. The research adopted a mixed methodological approach that integrates both quantitative and qualitative methods for the development and validation of the procedure. This procedure is made up of four coherently integrated phases that promote the formation and development of the emotional coefficient in managers, to the point of turning this into a competitive advantage within the business field. This was applied in the Transtur Holguín branch and enabled the design and implementation of strategies and actions with the purpose of strengthening the qualities of emotional intelligence in managers. The main result is that inconsistencies are observed between the levels of emotional intelligence in managers as perceived by subordinates and those perceived by managers themselves, which speaks in favor of an inadequate self-assessment of emotional intelligence as it does not coincide with the perception that their collaborators have of them.

Keywords

Emotional Intelligence; Managers; Tourist Companies; Tourist Management; Holguin.

Introducción

El éxito en el mundo laboral actual está determinado por la perspicacia que se tenga a la hora de combinar la capacidad intelectual con las aptitudes emocionales. Como parte de los factores que influyen en la capacidad de adaptación y éxito, la gestión de las emociones se presenta como un salvavidas contundente en el manejo del cambio, el trabajo en equipo, el liderazgo asertivo, la elocuencia y capacidad comunicativa y la inteligencia emocional.

El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad que tiene el ser humano de sentir, comprender, controlar y transformar estados emocionales en sí mismo y en los demás (Villa Camacho, 2013). Inicial-

mente, la inteligencia emocional se presentó al mundo como una forma de inteligencia capaz de influir directamente en el éxito durante la vida de cada persona, en comparación con otro tipo de habilidades como las intelectuales o las cognitivas (Valdés Bencomo, 2021). En la actualidad, múltiples investigadores profundizan en la inteligencia emocional. Los estudios varían en función de la región geográfica (ver Figura 1). Se reportan investigaciones orientadas al objeto de estudio en cada uno de los continentes: América (Ahumada-Tello et al., 2022; Batista et al., 2022; Espina-Romero et al., 2022), Europa (Ahsan, 2023; Ain et al., 2024), Asia (Begum, 2024; Gibson, 2024a), África (Orji et al., 2022) y Australia (Karimi et al., 2020).

Figura 1. Relación entre países que investigan la inteligencia emocional



De igual modo, los estudios sobre la temática resultan diversos en cuanto a los sectores analizados. Se reportan estudios en ámbitos tan diversos como: la salud (Rustina et al., 2020), la educación (Rather & Sofal, 2023), el comercio (Delpechitre et al., 2018), la construcción en general (Kukah et al., 2022) o la gestión de proyectos en particular (Rezvani et al., 2020), así como el turismo (Soulard & Lundin, 2023). Este último es el objeto práctico en el que se concentra el objetivo de esta investigación.

Las variables sobre las que se realizan los estudios de inteligencia emocional resultan diversas. En el campo de la administración, la inteligencia emocional se aborda desde dos perspectivas. Por un lado, se estudia como un objeto de análisis dentro de los subsistemas que deben gestionarla para lograr los impactos esperados. Por otro lado, se analiza en función de las variables dependientes sobre las que puede ejercer influencia.

Entre los subsistemas o funciones administrativas destacan: liderazgo (Bhatia &

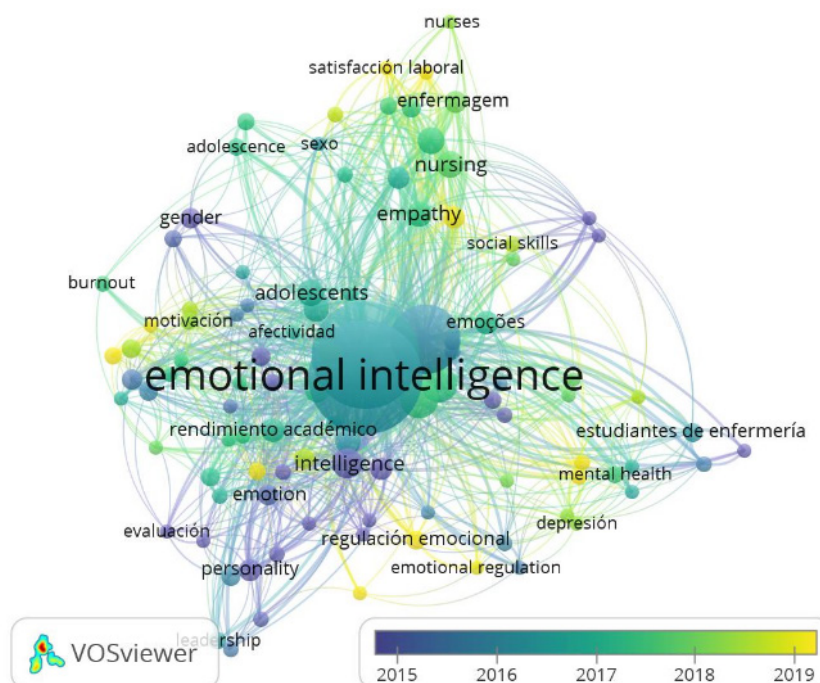
Kumar, 2022), ética (Gibson, 2024b), gestión de recursos humanos (Duan et al., 2024), innovación (Jaziri & Miralam, 2024) y comunicación. Por otra parte, entre las variables de resultados sobre las que impacta la inteligencia emocional se destacan: satisfacción laboral (Chen & Wang, 2019), fluctuación laboral (Khetjenkarn & Agmapisarn, 2020), solución de conflictos organizacionales (Khetjenkarn & Agmapisarn, 2020) y estrés laboral (Caporale-Berkowitz et al., 2021).

Aunque en la actualidad la inteligencia emocional es ampliamente abordada, fue el psicólogo estadounidense Daniel Goleman a quien se le atribuye la popularización del vocablo inteligencia emocional. En esta investigación se adopta la definición propuesta por el citado especialista. Este sostiene que el éxito de una persona no depende únicamente de su coeficiente intelectual o de sus estudios académicos, sino de su inteligencia emocional. Esto implica la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los

de los demás, manejar adecuadamente las emociones y desarrollar relaciones más productivas con quienes lo rodean (Goleman et al., 2019).

El sector de turismo es uno de los que más evidencia la marcada influencia que ejerce la inteligencia emocional y el manejo de esta en la consecución de los objetivos que, además de la rentabilidad, incluye la satisfacción del cliente. Este último es un pilar fundamental de esta industria que, con el crecimiento constante de la competencia y las altas expectativas que alberga el cliente, convierten la diversificación de las ofertas y la fidelización en objetivos estratégicos imprescindibles en las empresas turísticas. Aquí desempeña un papel clave el capital humano, de quienes depende la imagen y percepción que se hace el cliente sobre el destino. Esto, evidentemente, reafirma la importancia de capacitar y formar al personal, con el fin de lograr identidad y posicionamiento en el mercado.

Figura 2. Mapa de co-autoría (visualización de la superposición)



Nota: elaboración propia a través del software VOSviewer.

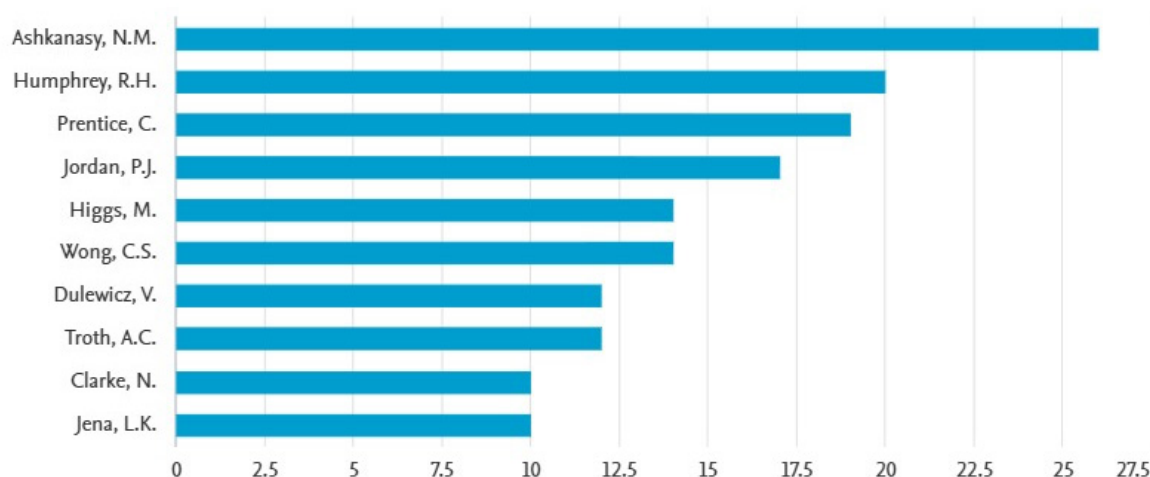
Como parte de esta investigación se realiza un estudio bibliométrico del constructo en la Web of Science y Scopus para identificar la tendencia. Se encuentra un total de 6009 artículos sobre el desarrollo de la inteligencia emocional en general y 450 referidos a la inteligencia emocional en el turismo. En la [Figura 2](#) se reflejan las principales temáticas abordadas por estas publicaciones.

Además, dentro de los artículos vinculados con el turismo se pudieron identificar las siguientes brechas teóricas. Los artículos relacionados a la gestión de la inteligencia emocional en directivos del sector turístico carecen de solución a los problemas

emocionales asociados al liderazgo. La revisión de la literatura arrojó también brechas metodológicas y empíricas en las que se aprecia que existen insuficientes herramientas para la gestión de la inteligencia emocional en entidades turísticas.

En la red de Scopus se realizó una búsqueda incluyendo en el título, resumen y palabras clave los descriptores '*Emotional Intelligence*', encontrándose un total de 2888 artículos. El procesamiento de estos arrojó los investigadores que más han estudiado sobre el tema (ver [Figura 3](#)) entre los que destacan: Fulcher y Ashkanasy (2023) y Tabib, Humphrey y Forbes-McKay (2024) con 26 y 20 artículos, respectivamente.

Figura 3. Publicaciones por autores



Dimensiones y competencias de la inteligencia emocional

Según Goleman (1995), la inteligencia emocional está compuesta por 5 dimensiones básicas que abarcan dos esferas: la intrapersonal y la interpersonal. Las variables en las que continúan profundizando otros investigadores son:

1. Autoconocimiento ([Kondratenko et al., 2022](#))
2. Autorregulación ([Pumyoch & Srikoorn, 2024](#))
3. Automotivación ([Khan et al., 2024](#))
4. Empatía ([Horne et al., 2024](#))
5. Relaciones interpersonales ([Devika Rani et al., 2025](#))

Las tres primeras variables corresponden al área intrapersonal y las dos últimas a la interpersonal.

1) **Autoconocimiento:** esta habilidad consiste en saber qué se siente en cada mo-

mento y utilizar esas vivencias para orientar la toma de decisiones. Esto ayuda a tener una idea realista de nuestras habilidades y una sólida confianza basada en uno mismo.

Fainstein (1997) plantea que solo en la medida en que uno pueda reflexionar, analizar y conocer (con otro, con otros, consigo mismo) qué le sucede ante un fracaso o frente al éxito exagerado es posible pensar en instancias diferentes en el desarrollo personal”.

Dentro del autoconocimiento o autoconciencia se encuentran tres competencias:

- Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y sus efectos.
- Autoevaluación realista: conocer las propias fuerzas y sus límites.
- Confianza en uno mismo: la certeza sobre el propio valor y facultades.

La autoconciencia es la base para plantearse y alcanzar objetivos personales. Conocerse a sí mismo se sustenta en la comprensión de los recursos internos, fortalezas y debilidades, ingredientes claves que configuran la identidad. Las personas que se comprenden a sí mismas son capaces de aceptar sus características positivas y negativas, así como sus limitaciones y posibilidades. Esto está asociado a sentimientos de fuerza interior, autoconfianza y auto adecuación. Estos sentimientos son vitales para llegar al éxito (Bencomo Corona, 2011).

2) **Autorregulación:** manejar las emociones de modo que faciliten las tareas que se realizan, ser cuidadoso y reponerse de las tensiones emocionales. Generalmente, las personas que controlan adecuadamente sus emociones son tranquilas, pacientes, poco impulsivas y saben trabajar bien bajo presión. Dominar esta habilidad es fundamental para las relaciones interpersonales, la comunicación y la resolución de problemas. Un buen control de los impulsos es también importante cuando se participa en negociaciones. Da tiempo para pensar en los objetivos del

interlocutor, así como para escuchar y leer el lenguaje corporal.

Es decir, si el sistema de autorregulación funciona la persona se encuentra con un elevado autodominio en situaciones de estrés y adaptación a los cambios. Estas condiciones permitirán mantener la claridad y calma para enfrentar las exigencias diarias. El autodominio emocional no solo tiene que ver con la capacidad de disminuir el estrés o detener un impulso, sino también con la capacidad de provocar intencionadamente una emoción en uno mismo.

Según D. Goleman, en el control de los impulsos y la superación de conflictos se encuentran cinco competencias emocionales, estas son:

- Autocontrol: manejo de las emociones y los impulsos perjudiciales.
- Confiabilidad: mantenimiento de normas de honestidad e integridad.
- Responsabilidad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
- Adaptabilidad: flexibilidad para manejar el cambio.
- Innovación: estar abierto y dispuesto para las ideas, los enfoques novedosos y la nueva información.

3) **Automotivación:** es la capacidad de autoinducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo y el optimismo. También implica ser aplicado y tenaz, mantenerse enfocado en una tarea, orientarse hacia los objetivos y avanzar para alcanzarlos. Además, permite tomar la iniciativa, ser efectivo y perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones.

Esta habilidad supone la capacidad de procesar y usar productivamente la emoción provocada por un contratiempo, lo que permite gestionarlos oportunamente y convertirlos en plataformas de éxitos. En este sentido, las emociones actúan como motor para alcanzar los objetivos y estimulan la vo-

luntad. Dentro de la automotivación existen cuatro competencias:

- Afán de triunfo: esfuerzo por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
- Compromiso: aliarse a las metas del grupo u organización.
- Iniciativa: disposición para aprovechar las oportunidades.
- Optimismo: persistencia en la persecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

Las personas con afán de logro se enfocan en alcanzar resultados mediante metas que establecen personalmente. Evalúan los riesgos previamente y buscan mejorar su desempeño mientras adquieren experiencia en el proceso. La fuerza de voluntad y la capacidad de sacrificarse por un objetivo más elevado contribuye a la capacidad de rendimiento intelectual, con independencia del cociente intelectual (Martin & Boeck, 2002). La capacidad de controlar los impulsos es una condición previa indispensable para poder desarrollar los talentos innatos.

4) **Empatía:** percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde la perspectiva del otro y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.

Consiste en comprender la lógica de los demás. Es decir, identificar los principios de comportamiento y orientar su disposición hacia objetivos que puedan entrar en conflicto con los propios (Perelló, 2003). La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar de los demás, entender su perspectiva y respetarla, sin dejar de ser fiel a los propios valores y convicciones.

Tras la empatía se debe encontrar una actitud sincera de aceptar al otro, lo cual se consigue a partir de la disposición de escuchar y observar, utilizar una terminología de la otra persona sin renunciar a los criterios propios, sino que se comparten mutuamente. Esta

habilidad social es de gran importancia si se busca crear ambientes de trabajo adecuados. Esto se debe a que las organizaciones modernas se basan fuertemente en la interacción entre las personas y grupos de trabajo.

Generalmente, se señalan un conjunto de competencias con importancia para la labor en equipo con base en la empatía. Estas son:

- Comprender a los demás: percibir sus sentimientos y perspectivas, interesándose activamente por sus preocupaciones. Es fundamental una buena comunicación en el grupo, claridad de conceptos y una buena retroalimentación. La comunicación clara resulta fundamental porque facilita la captación por parte de los demás integrantes del grupo.
- Ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades ajenas de desarrollo y fomentar sus capacidades.
- Orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- Aprovechar la diversidad: cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas. Se observa una oportunidad de crear un medio en el que las personas de orígenes diversos puedan prosperar, enfrentando los prejuicios y la intolerancia. En definitiva, el enriquecimiento que produce una buena comunicación con personas de diversas culturas u orígenes beneficia al grupo.
- Conciencia política: interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

En el caso de los servicios, la empatía es vital para la atención al cliente. El trabajador con habilidades emocionales y suficiente empatía no se limita a la simple atención del cliente. Por el contrario, está pendiente de sus exigencias y no le importa 'perder

el tiempo' con ellos, adelantándose a sus necesidades.

5) **Relaciones interpersonales:** manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales. Se basa en interactuar sin dificultad, utilizando estas habilidades para persuadir, dirigir, negociar y resolver conflictos para la cooperación y el trabajo de equipo.

Dentro de las habilidades sociales existen ocho competencias:

- Influencia: aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
- Comunicación: ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
- Manejo de conflictos: negociar y resolver los desacuerdos.
- Liderazgo: inspirar y guiar a grupos e individuos.
- Catalizador de cambio: iniciar o manejar el cambio.
- Establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales.
- Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- Habilidades de equipo: crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

La capacidad para influir y persuadir es muy importante en la comunicación. Las personas que no consiguen conectarse emocionalmente con su equipo no logran transmitir mensajes claros. La verdadera influencia, como actitud positiva, se socializa en vez de limitarse a la conveniencia personal. Los trabajadores que poseen esta característica se convierten en potentes comunicadores. En sentido positivo son capaces de dominar a un público y llegar a ser líderes.

Las personas con habilidades de comunicación son capaces de escuchar activamente, compartir información para promo-

ver el intercambio de ideas, percibir los tonos emocionales del grupo y transmitir mensajes no solo a través de las palabras, sino también mediante su expresión corporal.

Gestión de la inteligencia emocional. Diagnóstico y evaluación

En la actualidad no se cuenta con una prueba estandarizada que permita evaluar la inteligencia emocional. Es decir, aún no es posible obtener un cociente emocional (C.E), a diferencia del cociente intelectual (C.I) que se obtiene mediante la aplicación de pruebas como la Escala de inteligencia de Wechsler.

Según un estudio de Vallés Arándiga y Vallés Tortosa (2013), se han identificado cuestionarios destinados a evaluar la inteligencia emocional, destacando entre ellos el Test de inteligencia emocional. Por otro lado, Martineaud y Engelhart (1996), junto con Vallés Arándiga y Vallés Tortosa (2013), destacan otros instrumentos como el Cuestionario de autoestima emocional, el Cuestionario de evaluación de las habilidades de comunicación, el Cuestionario de identificación de emociones y el Test de habilidades de inteligencia emocional.

Los cuestionarios han permitido identificar perfiles en variables de personalidad, demostrando su utilidad en el ámbito de la inteligencia emocional (IE) y en el manejo efectivo de las emociones. De manera concluyente, se considera que los tres métodos principales en la medición de la inteligencia emocional son los autoinformes, las pruebas de ejecución y la evaluación 360 grados.

La evaluación 360 grados o *feedback* 360°, a pesar de ser la menos utilizada, se está revelando como un recurso adecuado para el desarrollo y evaluación de la inteligencia emocional. El formato de evaluación 360 grados se basa en un análisis en el que la retroalimentación resulta fundamental, pues los resultados se obtienen de la retroa-

limentación que da su entorno profesional (jefes directos, subordinados, clientes internos y externos y compañeros). Con este tipo de evaluación se logra:

- Medir el rendimiento de los empleados.
- Evaluar las competencias.
- Diseñar planes de formación.
- Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión.

A diferencia de las evaluaciones de desempeño anuales que califican a los colaboradores en el cumplimiento de objetivos y resultados medibles, la evaluación 360 grados se centra en las competencias profesionales y personales que son fundamentales para estas responsabilidades.

Gestión de la inteligencia emocional en directivos

La relación entre la inteligencia emocional y la actividad laboral ha sido confirmada por numerosos estudios ([Sternberg, 1997](#)). El conocimiento de la inteligencia emocional de un directivo es importante, ya que de él depende el trabajo de otras personas, quienes se ven influenciadas por el despliegue de su inteligencia emocional, afectando al conjunto de la organización. Las organizaciones afrontarán mejor las exigencias de un entorno riguroso y cambiante si están integradas por directivos y trabajadores con inteligencia emocional, capaces de hacer frente a cambios y desempeñar sus responsabilidades con mayor eficacia ([Goleman & Cherniss, 2005](#)). Son directivos que valoran el trabajo en equipo, la cooperación con otras personas, la capacidad de adaptación y la orientación al logro.

Seleccionar a gerentes inteligentes emocionalmente conlleva una serie de ventajas para las empresas, entre las que destacan:

- Mejora la comunicación interna y externa de la empresa.

- Favorece el establecimiento de relaciones armoniosas en el trabajo y de un clima laboral positivo.
- Facilita la resolución de conflictos de manera positiva.
- Favorece una gestión del cambio más eficiente.
- Incrementa el rendimiento laboral y la rentabilidad empresarial.

Un ejemplo de aplicación de la inteligencia emocional en el turismo es el caso de la actividad turística de Cuba. En la actualidad, las escuelas de hostelería y turismo del país están formando al capital humano de manera que se tenga en cuenta no solo el conocimiento, sino también las competencias a la hora de la enseñanza, el reclutamiento y la selección ([López-Boudet & Martínez-Vázquez, 2014](#)). Desde el año 2010, el Ministerio de Turismo ha desarrollado un estudio de sus cuadros directivos para determinar las dificultades más importantes en el tratamiento de los subordinados. Su política se basa en implementar la gestión por competencias en sus organizaciones, con el objetivo de evaluar a las personas en función de estas. Sin embargo, el diagnóstico del liderazgo de algunos directivos del sector turístico es aún muy limitado, especialmente en lo que respecta a competencias genéricas esenciales, como las habilidades emocionales.

La investigación de López-Boudet y Martínez-Vázquez (2014) tiene como objetivo diagnosticar el estilo de liderazgo de un grupo de directivos y jefes intermedios en dos organizaciones, utilizando la Ventana del líder y evaluando su relación con la inteligencia emocional (IE), siempre considerando la cultura de cada una de las organizaciones. Si bien este estudio aporta información valiosa sobre el estilo de liderazgo y su relación con la inteligencia emocional en un grupo específico de directivos turísticos, se limita a dos organizaciones, impidiendo generalizar sus conclusiones. Por ello, es necesario desa-

rollar un procedimiento estandarizado para evaluar la IE en este sector, lo cual constituye el objetivo de la presente investigación. Esto permitirá identificar fortalezas y debilidades, mejorando así el desempeño empresarial.

Materiales y métodos

La investigación adoptó un enfoque metodológico mixto que integra métodos cuantitativos y cualitativos para el desarrollo y validación del procedimiento. Se emplearon técnicas como el análisis y la síntesis, así como la revisión documental para identificar las deficiencias teóricas y empíricas relacionadas con el tema en estudio. Además, se llevaron a cabo entrevistas y encuestas y se realizó un análisis bibliométrico utilizando los softwares Vosviewer y Biblioshiny, una metodología que es ampliamente utilizada en el campo del turismo para analizar la literatura científica existente, lo que permitió obtener una visión del estado del arte del tema investigado.

Para poder seleccionar el procedimiento más acorde a las necesidades de la investigación se realizó un estudio acerca de las etapas más repetitivas de los modelos, procedimientos, estrategias y metodologías, así como la importancia de la retroalimentación como parte de un procedimiento (Cole et al., 2023; Granado-Peinado et al., 2022). También se tuvo en cuenta la posible aplicación de este en instalaciones turísticas y su actualidad. El procedimiento propuesto consta de cuatro fases y catorce pasos (ver Figura 4) y tiene como objetivo gestionar las dimensiones que influyen directamente en la inteligencia emocional de los directivos. Esto busca mejorar su desempeño y, por ende, fortalecer su liderazgo frente al equipo de trabajo en el desarrollo de los procesos empresariales. Su diseño se fundamenta en los siguientes principios: consistencia lógica, flexibilidad, parsimonia, racionalidad,

sistematicidad y trascendencia. Al elaborar el procedimiento se tuvieron en cuenta características que aseguran su eficacia, destacándose las siguientes: integral, participativo, permanente y retributivo.

Con la finalidad de evaluar la pertinencia del procedimiento para la gestión de la inteligencia emocional en directivos de empresas turísticas se aplicó el método de experto utilizado por Riquenes (2020).

Creación del grupo de expertos

El número de expertos está en dependencia del nivel de complejidad de las acciones a realizar. El grupo de expertos debe estar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado NC 49(1981)

Definición de la cantidad de expertos:

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2} = \frac{0.025 \cdot (1-0.025)}{0.1 \cdot 0.1} \cdot 2.6896 = 6.5559 = 7$$

Utilizando un método probabilístico se asume una ley binomial de probabilidad, con un nivel de precisión del 10 %, una proporción estimada de errores (promedio) del 2.5 % y para un nivel de confianza del 90 %. Se obtuvo una necesidad total de 7 especialistas para la validación de diferentes aspectos de interés para el estudio.

Selección de expertos

La selección del grupo de especialistas se hizo teniendo en cuenta los criterios de Ibarra Mirón y Cespón Castro (2003), tomados de Riquenes (2020):

- Interés en participar en el estudio. El personal experto debe estar de antemano motivado a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole.
- Poseer una formación de tipo empresarial en general, sin importar las especializaciones

- Competencia profesional. Deben poseer un nivel de formación superior y estar relacionados, en alguna medida, con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el problema abordado.
- Objetividad. Ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados.
- No estar comprometido con los resultados. De manera tal que sus motivaciones e intereses individuales no se

superpongan con el problema abordado, evidenciando imparcialidad.

Se procedió a validar el procedimiento. En Tabla 1 se detallan los principios necesarios para lograr una amplia efectividad en el procedimiento propuesto. En esta tabla, cada experto asigna una ponderación del 1 al 4. El coeficiente de validación (Kexp) debe ser superior a 2.67 para que se considerado válido.

Tabla 1. Matriz de calificación de los especialistas

	CL	Par	F	T	S	I	Pa	R	Pe
E 1	4	4	3	4	4	4	4	4	3
E 2	4	4	4	2	4	3	4	2	4
E 3	4	3	4	4	4	4	3	3	4
E 4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
E 5	4	4	4	3	3	3	4	3	4
E 6	3	4	4	4	4	4	4	4	3
E 7	4	4	3	3	4	4	4	3	4
Valor	3.86	3.86	3.57	3.29	3.86	3.71	3.86	3.29	3.71
Kexp	3.67								

Finalmente, se puede concluir que el procedimiento propuesto es factible y viable, pues fue valorado positivamente. Su estructura y diseño resultan pertinentes en la gestión de la inteligencia emocional en directivos, por lo que aceptan dicha propuesta.

Para una mejor comprensión del procedimiento diseñado se realiza una descripción de este, incluyendo las herramientas y técnicas que se deben utilizar en cada uno de los pasos.

Fase I. Preparación e involucramiento

Sentar las bases para el inicio del estudio garantizando la calidad de las fases posteriores. Es una etapa transversal que se desarrolla durante todo el proceso. Se em-

plean como técnicas la revisión documental, observación directa, entrevistas y encuestas, principalmente.

Paso 1. Constitución y capacitación del equipo de implementación: consiste en la selección y capacitación del personal que se encargará de diagnosticar el estado actual de la inteligencia emocional y proponer acciones que permitan una mejor gestión de esta en los directivos.

Paso 2. Asignación de responsabilidades: se asignan los roles y responsabilidades para la ejecución del procedimiento, así como la asignación de recursos para implementar las acciones.

Paso 3. Caracterización de la entidad: se analizan aspectos importantes e identificativos de la entidad como nombre, per-

tenencia ramal, objetivos estratégicos, procesos y servicios prestados, ubicación del centro, misión, visión, objeto social, estructura organizativa y cultura organizacional.

Paso 4. Caracterización de las dimensiones de la inteligencia emocional en la entidad: se realiza una caracterización de tres dimensiones claves en la gestión de la inteligencia emocional (la reparación de emociones, claridad y atención emocional). Estas, según criterio de los autores, son las que se adaptan a las condiciones y particularidades de Cuba. Según el criterio del equipo de implementación se realizará un análisis de las características de los procesos y se determinará el Índice de compatibilidad dimensión-proceso (ICD-P).

Fase II. Diagnóstico de las dimensiones de la inteligencia emocional

Diagnosticar la situación actual de la entidad, analizar los procesos claves empresariales y evaluar el estado actual de las dimensiones que componen la inteligencia emocional en los directivos. Se utilizan como técnicas la revisión documental, entrevistas, encuestas, tormenta de ideas, criterio de especialistas, test de inteligencia emocional y la técnica 360 grados.

Paso 5. Diagnóstico estratégico: permite tener una caracterización clara y detallada de los principales procesos de la empresa, así como la importancia que pudiera tener para

cada uno un bajo nivel de ponderación de las dimensiones de inteligencia emocional.

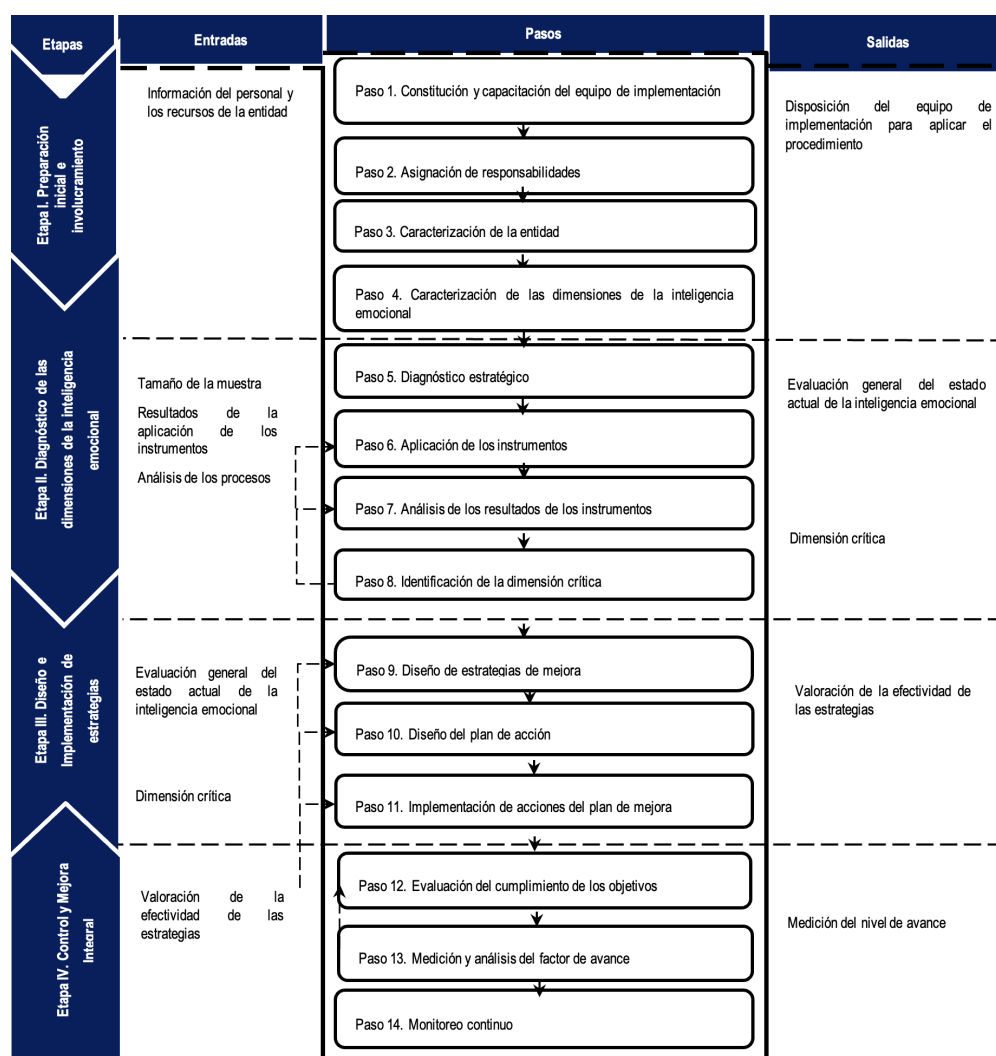
Paso 6. Aplicación de los instrumentos: se aplica el test de inteligencia emocional a través de la técnica 360 grados. Este consiste en aplicar el mismo instrumento de recolección de información primaria a los directivos-colaboradores-subordinados con el objetivo de lograr una retroalimentación para evaluar los resultados.

Paso 7. Análisis de los resultados de los instrumentos: se analizan los resultados, haciendo una distinción de los directivos hombres y las directivas mujeres. Además, se calculan los índices de comportamiento de las dimensiones (ICD) para cada una de las tres dimensiones objeto de estudio y se unifican los resultados de directivos y subordinados.

Paso 8. Identificación de la dimensión crítica: se identifica la dimensión con el ICD más bajo con el fin de asignar mayores esfuerzos y recursos a la mejora de este componente en el menor período de tiempo.

Fase III. Diseño e implementación de estrategias para el desarrollo de la inteligencia emocional

Trazar las estrategias para cada dimensión y diseñar el plan de mejora a partir de los resultados obtenidos de las etapas anteriores. Se definirán también los indicadores de logro para cada dimensión. Las técnicas empleadas son la tormenta de ideas y los métodos para la búsqueda de consenso.

Figura 4. Procedimiento para la gestión de la inteligencia emocional

Paso 9. Diseño de estrategias de mejora: en este paso el equipo de implementación diseña las principales estrategias que van a incidir directamente en el desarrollo de la inteligencia emocional en los directivos.

Paso 10. Diseño del plan de acción: una vez formuladas las estrategias se procede al desarrollo del plan de acción en el que se declaran los objetivos de mejora, se establecen los pasos a seguir del cronograma de ejecución y se determinan las herramientas y recursos necesarios para la implementación de las actividades.

Paso 11. Implementación de acciones del plan de mejora: este paso es la im-

plementación propiamente dicha del plan y consiste en el desarrollo de las acciones y el monitoreo del progreso de estas.

Fase IV. Control y mejora integral

Tiene como objetivo dar seguimiento y monitoreo a las acciones implementadas en la Fase III. Las técnicas empleadas son las entrevistas y la revisión de documentos.

Paso 12. Evaluación del cumplimiento de los objetivos: se realiza un análisis del cumplimiento total, parcial o nulo de los objetivos pactados para el desarrollo de la inteligencia emocional y se calcula el índice de

cumplimiento de los objetivos (ICO) a partir de la media aritmética de la votación del equipo de trabajo.

Paso 13. Medición y análisis del factor de avance: en este paso se efectúa la medición del progreso en las acciones implementadas. Es importante determinar cuáles son los indicadores de avance que permitan evaluar los resultados de las acciones tomadas y hacer ajustes si es necesario.

Paso 14. Monitoreo continuo: el objetivo de este paso es el seguimiento continuo de los resultados hasta que se logre un factor de avance favorable para todas las dimensiones.

Análisis y resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la implementación del procedimiento diseñado para el desarrollo de la inteligencia emocional. Para aplicar los instrumentos se seleccionó una muestra de 24 trabajadores: 8 directivos y 16 subordinados, de un total de 406 empleados aprobados en la plantilla de la sucursal, distribuidos de la siguiente manera: 9 cuadros, 106 técnicos, 61 de servicios y 196 operarios.

Para el cálculo de la muestra de directivos se empleó el criterio de selección de muestras para poblaciones finita de Sampieri y Balderrama (2019), tal como se muestra a continuación:

$$n = \frac{(N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q)}{(d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde

N= Población

Z= Parámetro de confianza ('90 %'=1.65; '95'=1.96; '99 %'=2.58)

p= 0.75

q= 0.25

d= 0.1

n= Muestra

Paso 1. Constitución y capacitación del equipo de implementación. Para la

constitución del equipo de trabajo se utiliza la fórmula propuesta en el procedimiento:

$$M = \frac{p(1-p)k}{l^2}$$

Donde:

M: Cantidad de expertos.

l: Nivel de precisión deseado (valor a utilizar 10 % = 0.1).

P: Proporción estimada de errores de los expertos (valor a utilizar promedio: 2.3 %).

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Se fijó un nivel de precisión del 10 %, una proporción estimada de errores (promedio) del 2.3 % para un nivel de confianza del 90 %. Sustituyendo los valores y calculando el número de especialistas necesarios sería de seis.

$$M = (0.023(1-0.023) * 2.6896) / 0.1 * 0.1 = 6$$

El equipo de trabajo se conformó por seis integrantes: tres especialistas en transporte automotor, un especialista en cuadros, la sistematizadora de la empresa y un especialista en capital humano. Este equipo posee las herramientas mínimas imprescindibles para realizar la tarea, así como la disposición y aptitud adecuada, lo que permitió concluir satisfactoriamente el proceso investigativo.

Paso 2. Asignación de responsabilidades. En este paso fueron asignadas las diferentes responsabilidades: a la especialista de cuadros se le dio la tarea de la aplicación de los instrumentos de recolección de información primaria, mientras que la especialista en capital humano le correspondió el diseño de las estrategias de mejora. Además, en este paso se contó con el apoyo del Consejo de dirección de la empresa y el total compromiso del equipo de trabajo.

Paso 3. Caracterización de la entidad. Se realiza la caracterización de la entidad atendiendo a los elementos que se muestran en la [Tabla 2](#).

Tabla 2. Registro de caracterización de los antecedentes funcionales de la entidad

Elementos	Aspectos por caracterizar
Ubicación geográfica	Ubicación de la entidad en relación con otros atractivos turísticos, centros de negocios u otros hoteles que podrían ser potenciales socios estratégicos.
Infraestructura y servicios	Analizar las instalaciones y servicios que ofrece, identificando aquellos que pueden complementarse con los servicios de posibles socios estratégicos.
Segmento de mercado	Determinar el segmento de mercado al que se dirige la empresa y qué otro tipo de empresas o instituciones podrían atraer a este mismo segmento, lo cual podría ser beneficioso para establecer alianzas estratégicas.
Objetivos de trabajo	Principales estrategias y objetivos para el trabajo durante el período vigente.

Paso 4. Caracterización de las dimensiones de la inteligencia emocional en la entidad. Para la caracterización de las tres dimensiones fundamentales de la inteligencia emocional (atención, claridad y reparación emocional) en los directivos de

la empresa es fundamental determinar el índice de compatibilidad dimensión-proceso (ICD-P). Para la aplicación del procedimiento se seleccionaron los procesos claves u operativos de la empresa (ver [Tabla 3](#)).

Tabla 3. Información para determinar el índice de compatibilidad dimensión-proceso (ICD-P)

Procesos	Dimensiones	ICD-P (1-3)	Clasificación
Mantenimiento y reparación de vehículos	Atención emocional	2.68	Medio
	Claridad emocional	1.05	Bajo
	Reparación emocional	2.97	Alto
Logística de recursos materiales	Atención emocional	2.97	Alto
	Claridad emocional	2.97	Alto
	Reparación emocional	2.97	Alto
Gestión comercial	Atención emocional	2.97	Alto
	Claridad emocional	2.65	Medio
	Reparación emocional	2.87	Alto
Gestión de operaciones	Atención emocional	2.63	Medio
	Claridad emocional	2.61	Medio
	Reparación emocional	2.77	Alto

Paso 5. Diagnóstico estratégico. Se realizó un diagnóstico estratégico de la empresa Transtur S. A., entidad de transporte que ofrece servicios de transporte por ómnibus, renta de vehículos, importación y aseguramiento. La empresa se enfoca en cumplir las expectativas de los clientes con profesionalismo, calidad y seguridad, respetando los requisitos legales y el medio am-

biente, en busca de la mejora continua. Su estrategia está alineada con los estándares de la NC ISO 9001:2015 (NC ISO, 2015), con el objetivo de consolidarse como el líder en transporte turístico. Para mejorar su desempeño y alcanzar la excelencia organizacional, la empresa gestiona sus actividades de procesos utilizando principios de gestión de la calidad en busca de la alta dirección.

Cuenta con un sistema de gestión de la calidad documentado y estructurado que incluye políticas, objetivos y principios aplicables a todas las áreas de la empresa. Este sistema asegura una planificación, operación y control efectivos de los procesos. Gestiona riesgos a través de un diseño de control interno, implementando un proceso de supervisión que se relaciona con todas las actividades de la organización, de acuerdo con un manual que establece cómo se miden y controlan las medidas de prevención. La empresa también gestiona oportunidades de mejora mediante un proceso de medición y análisis, evaluando sus planes de desarrollo de forma mensual.

El proceso de medición y evaluación permite identificar y controlar servicios no conformes, analizando datos para mejorar los procesos y servicios. También se realizan inspecciones y encuestas para garantizar el cumplimiento de requisitos y para satisfacer al cliente.

El mantenimiento y reparación de vehículos se regula con procedimientos técnicos específicos, asegurando un control de la calibración de mediciones. La gestión de operaciones controla la flota y asegura el

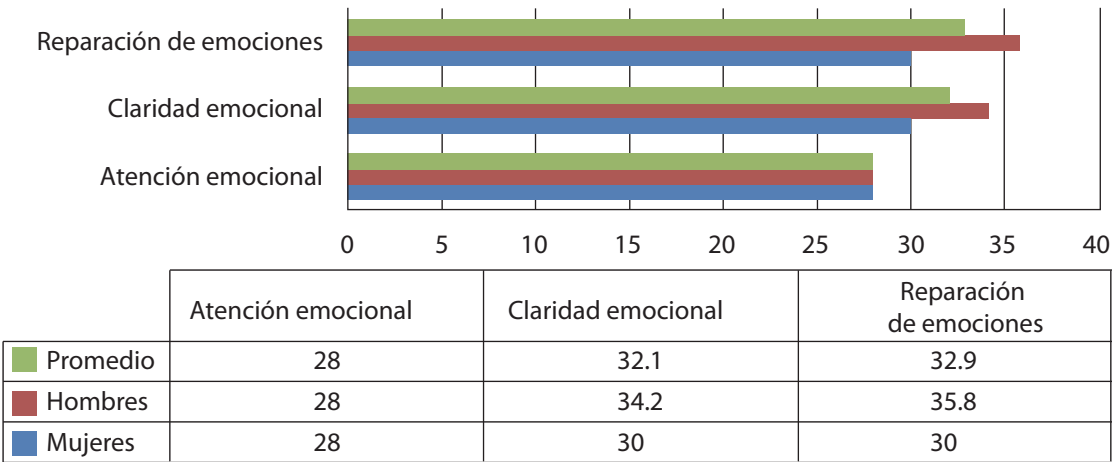
cumplimiento de normativas, mientras que la gestión informática mantiene la información digital controlada y actualizada.

La logística de recursos materiales abarca las compras necesarias para el funcionamiento del grupo, garantizando la calidad de productos y servicios. La gestión económica evalúa los procesos contables y financieros, promoviendo decisiones que favorezcan la situación económica de la empresa.

Paso 6. Aplicación de los instrumentos. En este paso se aplicaron los instrumentos de recolección de información a directivos y subordinados. El cálculo de la muestra según el criterio de selección propuesto en la investigación dio un total de 8 directivos. Para contrastar la información recopilada se aplicó un instrumento a un total de 16 subordinados, permitiendo que evaluaran a sus supervisores inmediatos.

Como se muestra en la [Figura 5](#), en el test emocional aplicado a directivos se determinó que en el caso de las mujeres presentan una adecuada atención, claridad y reparación. En la muestra masculina se apreció que poseen una adecuada atención y claridad emocional y una excelente capacidad de regular los estados emocionales.

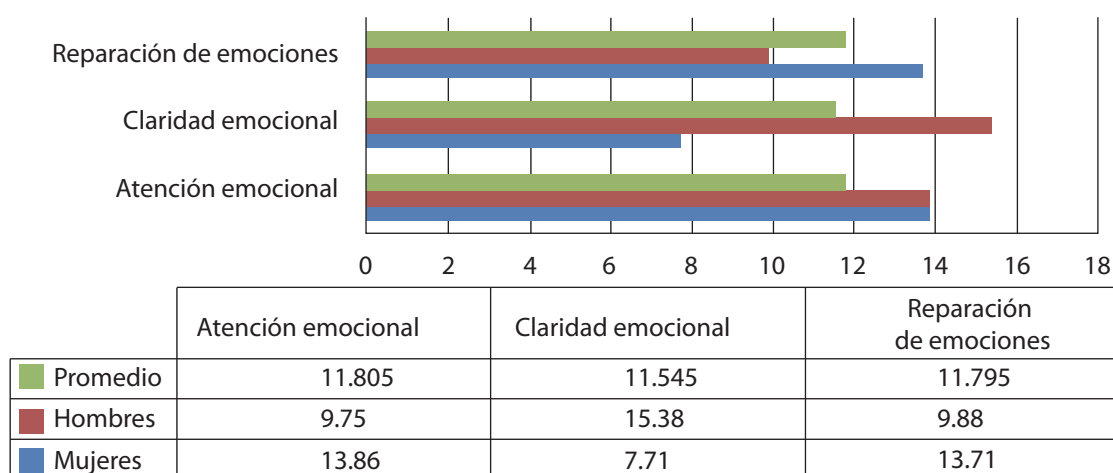
Figura 5. Niveles de inteligencia emocional percibida por los directivos



En la encuesta aplicada a los subordinados para evaluar a supervisores inmediatos se percibió que las mujeres presentan adecuada atención y reparación de las emo-

ciones y una insuficiente claridad emocional (Figura 6). En los hombres se obtuvieron puntuaciones insuficientes en las dimensiones de atención y reparación de las emociones.

Figura 6. Niveles de inteligencia emocional percibida por los subordinados



Paso 7. Análisis de los resultados de los instrumentos. Al realizar la triangulación de los resultados se observan incongruencias entre los niveles de inteligencia emocional percibidos por los subordinados y los que los propios directivos tienen de sí mismos. Esto sugiere una autovaloración inadecuada de la inteligencia emocional, ya que no coincide con la percepción que sus colaboradores tienen sobre ellos. Se evidencia como un indicador afectado la claridad emocional en las mujeres, particularmente

en lo que respecta a la dificultad para definir sus propios sentimientos y emociones.

En el caso de los hombres se vio afectada la atención. En ocasiones, los hombres permiten que sus sentimientos influyan en sus pensamientos y en la reparación emocional, ya que no siempre son capaces de controlar su temperamento y estado de ánimo. A modo de conclusión, como se evidencia en la [Tabla 4](#) se demostró que el género masculino posee menos control emocional que las mujeres.

Tabla 4. Resumen de resultados por dimensiones

		Atención emocional	Claridad emocional	Reparación de emociones
Directivos	Mujeres	Adecuada	adecuada	Adecuada
	Hombres	Adecuada	adecuada	Excelente
Subordinados	Mujeres	Adecuada	insuficiente	Adecuada
	Hombres	Insuficiente	adecuada	Insuficiente

El cálculo de los índices de comportamiento de las dimensiones ([Tabla 5](#)) permitió tener una noción más clara de dónde es im-

portante incidir con mayor fuerza para poder tornar los aspectos negativos en positivos. En este caso, la dimensión con un compor-

tamiento crítico fue la de atención emocional con un ICD de 39.805. Esta dimensión está asociada con el reconocimiento de los sentimientos, la preocupación por las emo-

ciones propias y de los subordinados y la importancia que le atribuyen los directivos al estado anímico de sus colaboradores y al suyo propio.

Tabla 5. Registro para el cálculo de los índices de comportamiento de las dimensiones (ICD)

Dimensiones	ICD
Atención emocional	39.805
Claridad emocional	43.645
Reparación de emociones	44.695

Paso 8. Identificación de la dimensión crítica. Una vez calculado los índices de comportamiento de las dimensiones se tiene una noción más clara de dónde es importante incidir con mayor fuerza para poder tornar los aspectos negativos en positivos. En este caso la dimensión con un comportamiento crítico fue la de atención emocional con un ICD de 39.805. Esta dimensión está asociada con el reconocimiento de los sentimientos, la preocupación por las emociones propias y de los subordinados, la importancia que le atribuyen los directivos al estado anímico de sus colaboradores y al suyo propio.

Paso 9: Diseño de estrategias de mejora. Teniendo en cuenta los resultados se diagnostica la existencia de insuficiencias en el manejo de la inteligencia emocional por parte de los directivos como herramienta clave para lograr la satisfacción del cliente. Por ello, se hace necesario tomar medidas para minimizar los impactos que puedan tener estos factores en la imagen de la empresa en general. Para evitar que estas pequeñas incongruencias atenten contra el correcto desarrollo de la inteligencia emocional se proponen las siguientes estrategias:

- Mejorar el clima organizacional mediante la implementación de técnicas específicas para reducir el estrés laboral y prevenir el síndrome de *burnout*,

evitando que los trabajadores lleguen a estados de agotamiento extremo.

- Incrementar la ventaja competitiva de la empresa a través de la gestión de la inteligencia del capital humano.
- Mejorar el servicio al cliente, evidenciándose en altos porcentos de cumplimiento en las fichas de proceso.
- Establecer indicadores de logro que permitan medir cada cierto tiempo la efectividad de los estilos de dirección implementados en la empresa.
- Direccionar los valores compartidos de la empresa hacia el factor emocional a través de la comunicación efectiva y directa con los trabajadores.

Paso 10. Diseño del plan de acción.

En este paso se conforma el plan de acción que incluye los objetivos estratégicos a tener en cuenta en la mejora de las dificultades detectadas. Con la aplicación del procedimiento se diagnosticó la existencia de insuficiencias en el manejo de la inteligencia emocional por parte de los directivos como herramienta clave para lograr la satisfacción del cliente. Para lograr esta mejora, se establecen cuatro objetivos acompañados de estrategias específicas, diseñadas para impactar positivamente en distintas dimensiones de la inteligencia emocional. Se propone un total de 16 acciones encaminadas a la mejo-

ra de la inteligencia emocional en directivos de la sucursal Transtur Holguín:

1. Dimensión de la inteligencia emocional: atención.
2. Objetivo: identificar los sentimientos propios y expresarlos de forma adecuada.
3. Dimensión de la inteligencia emocional: claridad.
4. Objetivo: comprender los diferentes estados de ánimo propios y de quienes lo rodean.
5. Dimensión de la inteligencia emocional: reparación.
6. Objetivo: regular los estados de ánimo correctamente e influir en personas o grupos para cambiar sus actitudes o comportamientos.

Paso 11. Implementación de acciones del plan de mejora. Se procedió a implementar las acciones reflejadas en el plan de mejora. El 81.26 % de las acciones (13 acciones) se ejecutaron dentro del tiempo establecido. Las tres acciones restantes tuvieron que postergarse una o dos semanas debido a los siguientes motivos: el cierre de mes de la empresa (que se extendió más de lo previsto), la llegada de nueva flota a la sucursal (que ocupó a directivos y a trabajadores), la realización del inventario al 100 % de los útiles y activos de la empresa y la preparación para el cierre del año. Sin embargo, esto no imposibilitó que todas las acciones previstas se realizaran con la calidad requerida.

Paso 12. Evaluación del cumplimiento de los objetivos. Se calculó el cumplimiento de los objetivos propuestos para cada dimensión. En la Tabla 6 se exponen los resultados generales y su clasificación.

Tabla 6. Registro para el cálculo del índice de cumplimiento de los objetivos (ICO)

Dimensiones	Objetivos	ICO	Clasificación
Atención emocional	Identificar los sentimientos propios y expresarlos de forma adecuada.	2.00	Positivo
Claridad emocional	Comprender los diferentes estados de ánimos propios y de quienes lo rodean.	1.33	Positivo
Reparación de las emociones	Regular los estados de ánimo correctamente.	1.33	Positivo
	Influir en personas o grupos para cambiar sus actitudes o comportamientos.	2.00	Positivo

Paso 13. Medición y análisis del factor de avance. Se procedió al cálculo del factor de avance una vez puesta en prácticas las acciones de mejora. El 66.67 % de las dimensiones se encuentran en la zona de mejora y el 33.33 % en la zona de control. No se experimenta declive, el 30 % presenta ascenso significativo y el 70 % refleja un avance imperceptible.

Paso 14. Monitoreo continuo. Se encuentra aún en implementación, pues requiere de seguimiento y retroalimentación por un tiempo notorio. Sin embargo, con el

análisis del factor de avance se puede afirmar que las estrategias trazadas y las acciones implementadas resuelven, en gran medida, los problemas detectados.

Discusión y conclusiones

La revisión bibliográfica de estudios realizados en Cuba sobre inteligencia emocional revela una escasez de investigaciones. Las existentes se limitan al ámbito de la psicología y a aplicaciones en sectores económicos específicos, principalmente. Los

resultados de la investigación evidencian la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional en los directivos como parte del logro de la efectividad en el ámbito empresarial y particular en el sector turístico.

El procedimiento guarda correspondencia con propuestas anteriores como las de Cole et al. (2023) y Granado-Peinado et al. (2022). La aplicación del procedimiento en la sucursal Transtur Holguín posibilitó el diseño e implementación de estrategias y acciones. La finalidad fue fortalecer las cualidades de la inteligencia emocional y transformar las tendencias negativas en el desarrollo emocional de los directivos. El objetivo fue repercutir positivamente en los colaboradores y en la organización.

Por otra parte, los resultados alcanzados corroboran las dimensiones generales propuestas por Goleman et al. (2019), así como las especificidades aportadas por Kondratenko et al. (2022) en relación con el autoconocimiento. También se alinean con las ideas de Pumyoch y Srikoon (2024) respecto a la autorregulación, con los hallazgos de Khan et al. (2024) sobre la automotivación, la empatía analizada por Horne et al. (2024) y las relaciones interpersonales investigadas por Devika Rani et al. (2025).

Finalmente, una limitación del presente estudio es que, debido a la estrategia de búsqueda utilizada, algunos trabajos podrían no haber sido identificados. Como futuras líneas de investigación se recomienda el desarrollo de un procedimiento que evalúe de manera integral las cinco dimensiones de la inteligencia emocional.

Referencias

- Ahsan, M. J. (2023). Motivational Theories of Leadership. In D. Roache (ed.), *Transformational Leadership Styles, Management Strategies, and Communication for Global Leaders* (pp.284-305). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8822-5.ch015>
- Ahumada-Tello, E.; Ramos, K.; Galván-Vela, E., & Ravina-Ripoll, R. (2022). Collective Emotional Intelligence in It Firms: The Role of Subjective Well-Being And Happiness. *Polish Journal of Management Studies*, 26(2), 7-23. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.26.2.01>
- Ain, N. U.; Azeem, M. U.; Haq, I. U., & Mehmood, I. (2024). When Does Knowledge Hiding Hinder Employee's Job Performance? The Roles of Emotional Exhaustion and Emotional Intelligence. *Knowledge Management Research and Practice*, 22(2), 210-222. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2297972>
- Batista, J. S.; Gondim, S. M. G., & Magalhães, M. O. (2022). Relationship Between Emotional Intelligence, Congruence, and Intrinsic Job Satisfaction. *Revista de Administracao Mackenzie*, 23(2). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220152.en>
- Bencomo-Corona, M. (2011). *Diagnóstico del manejo de las dimensiones de la IE*. Universidad de La Habana.
- Begum, G. T. (2024). Achieving Sustainable Development Goals for Mental Health and Gender Equality Through Work-Life Balance and Emotional Intelligence. *Gender in Management*. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2023-0149>
- Bhatia, N., & Kumar, P. (2022). Emotional Intelligence Amongst Millennials: Male vs. Female Leaders in the IT and ITES Sectors. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 13(1). <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.300316>
- Caporale-Berkowitz, N. A.; Boyer, B. P.; Lyddy, C. J.; Good, D. J.; Rochlen, A. B., & Parent, M. C. (2021). Search Inside Yourself: Investigating The Effects of A Widely Adopted Mindfulness-At-Work Development Program. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(6), 593-604. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2020-0139>
- Chen, H.T., & Wang, C.-H. (2019). Incivility, Satisfaction and Turnover Intention of Tourist Hotel Chefs: Moderating Effects of Emotional Intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,

- 31(5), 2034-2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0164>
- Cole, J. D.; Ballou, J. M.; Declue, A.; Ruble, M. J.; Noble, M.; Euler, M., & Jennings, B. T. (2023). The Impact of Leadership Program Formatting on Perceived Development Within Pharmacy Cohorts. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 87(3), 364-371. <https://doi.org/10.5688/ajpe9005>
- Delpechitre, D.; Beeler-Connelly, L. L., & Chaker, N. (2018). Customer Value Co-Creation Behavior: A Dyadic Exploration of The Influence of Salesperson Emotional Intelligence on Customer Participation and Citizenship Behavior. *Journal of Business Research*, 92, 9-24. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.007>
- Devika Rani, N.; Gowrishankar, R., Honnali, P. (2025). Emotional Intelligence Competencies and Job Performance. A Study Among Medical Practitioners in Chennai City. En A. Hamdan & U. Braendle (eds), *Harnessing AI, Machine Learning, and IoT for Intelligent Business. Studies in Systems, Decision and Control*. Vol. 555. (pp. 857-866). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-67890-5_77
- Duan, Y.; Yang, M.; Liu, W.; Mu, C.; Liu, Y.; Cillo, V., & Pascucci, F. (2024). Work Stressors and Emotional Intelligence on Bootlegging Innovation: Explorative Evidence of Value Creation From the China Context. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 12897-12909. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3299179>
- Espina-Romero, L. C.; Guerrero-Alcedo, J. M., & Ríos Parra, D. E. (2022). Emotional Intelligence in Leadership: Analysis of scientific activity and future research agenda. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 1401-1419. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.42>
- Fainstein, H. (1997). *La inteligencia emocional*. Editorial Ciccus.
- Fulcher, C., & Ashkanasy, N.M. (2023). Supervisory Gaslighting and Its Effects on Employee Affective Commitment. En A.C. Troth; N.M. Ashkanasy, & R.H. Humphrey, (eds.), *Emotions During Times of Disruption. Research on Emotion in Organizations*. Vol. 18. (pp. 217-237). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120220000018010>
- Gibson, C. (2024a). The Importance of Ethics in Leading an International Baccalaureate School in China. *Management in Education*. <https://doi.org/10.1177/08920206241260958>
- Gibson, C. (2024b). The Importance of Ethics in Leading an International Baccalaureate School in China. *Management in Education*. <https://doi.org/10.1177/08920206241260958>
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Vergara.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A., & Bibilonia, L. M. (2019). Primary Leadership. Discovering the Power of Emotional Intelligence. *Revista Infodir*, 2019(28), 152-159.
- Granado-Peinado, M.; Marchena-Giráldez, C.; Martínez-Infiesta, I., & Acebes-Sánchez, J. (2022). Psychometric Properties of the Spanish Version of the Work Group Emotional Intelligence Profile Short Version (WEIP-S) in a Sample of Spanish Federated Coaches. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14371. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114371>
- Horne, M. J.; Allbright, M.; Galbraith, D. A., & Patel, A. (2024). Emotional Intelligence in Medicine: An Investigation of the Significance for Physicians, Residents, and Medical Students. A Systematic Review. *Journal of Surgical Education*, 81(12). <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2024.103307>
- Ibarra-Mirón, S., & Cespón-Castro, R. (2003). Algunas aplicaciones del análisis cluster en la organización de los sistemas de producción intermitentes la formación de grupos de piezas y de células de fabricación. *Alta Dirección*, 39(229), 71-78.
- Jaziri, R., & Miralam, M.S. (2024). Do Psycho-Entrepreneurial Traits and Social Networks Matter for Innovativeness Among Saudi Female Entrepreneurs? *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42(3), 566-584. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-02-2023-0067>

- Karimi, L.; Leggat, S.G.; Bartram, T., & Rada, J. (2020). The Effects of Emotional Intelligence Training on the Job Performance of Australian Aged Care Workers. *Health Care Management Review*, 45(1), 41-51. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000200>
- Khan, H. M. U.; Umair, H.; Javed, I.; Dastgeer, G.; Muqaddas, A., & Nasir, G. M. (2024). Correlation of Emotional Intelligence with Academic Performance Among Medical Undergraduates of Nishtar Medical University Multan. *Journal of Fatima Jinnah Medical University*, 18(1), 15-19. <https://doi.org/10.37018/JFJMU/7894>
- Khetjenkarn, S., & Agmapisarn, C. (2020). The Effects of Emotional Labour on the Outcomes of the Job and the Organization: Do the Differences in Age and the Manager's Emotional Intelligence Have Any Impact in the Hotel Business? *European Journal of Tourism Research*, 25, 2504. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v25i.419>
- Kondratenko, A. B.; Simaeva, I. N., & Kondratenko, B. A. (2022). Emotional Intelligence as a Predictor of Professional Activity of Future Naval Officers. *Education and Self Development*, 17(2), 157-171. <https://doi.org/10.26907/esd.17.2.14>
- Kukah, A. S.; Akomea-Frimpong, I.; Jin, X., & Osei-Kyei, R. (2022). Emotional Intelligence (EI) Research in the Construction Industry: A Review and Future Directions. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(10), 4267-4286. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2021-0414>
- López-Boudet, R., & Martínez-Vázquez, Á. (2014). Inteligencia emocional y 'La ventana del líder' en los directivos turísticos. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 229-239.
- Martin, D., & Boeck, K. (2002). *Qué es la inteligencia emocional. Cómo lograr que las emociones determinen nuestro triunfo en todos los ámbitos de la vida*. Editorial Edaf.
- Martineaud, S., & Engelhart, D. (1996). *El test de inteligencia emocional*. Martínez Roca.
- Norma Cubana NC 49. (1981). *Calidad. Métodos de expertos*. Oficina Nacional de Normalización.
- Norma Cubana NC ISO 9001. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos*. Oficina Nacional de Normalización.
- Orji, I. J.; Ojadi, F., & Okwara, U. K. (2022). Assessing the Pre-Conditions for the Pedagogical Use of Digital Tools in the Nigerian Higher Education Sector. *International Journal of Management Education*, 20(2). 100626. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100626>
- Perelló, J.L. (2003). *Manual de comunicación interpersonal*. Editorial Pueblo y Educación.
- Prados, M. (2011). *El diseño de itinerarios turísticos para la puesta en valor del patrimonio territorial. las acequias de careo en el parque nacional de sierra nevada*. Cuadernos de Turismo, (27), 785-809.
- Pumyoch, N., & Srikoorn, S. (2024). Executive Function Training Curriculum to Enhance Emotional Intelligence in Early Childhood: Theory Adaptation in Educational Design Research. *Thinking Skills and Creativity*, 54, 101673. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101673>
- Rather, R. A., & Sofal, F. A. (2023). Academic Administration of Indian School System: A Study on Emotional Intelligence of School Academic Administrators in Relation to Various Background Variables. *Management in Education*. 0(0). <https://doi.org/10.1177/08920206231189845>
- Rezvani, A.; Ashkanasy, N., & Khosravi, P. (2020). Key Attitudes: Unlocking the Relationships between Emotional Intelligence and Performance in Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001803](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001803)
- Riquenes, M. (2020). *Procedimiento para la gestión de riesgos de la calidad en organizaciones hoteleras. Aplicación en la Villa El Bosque* (tesis de Maestría no publicada). Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba.
- Rustina, Y.; Umar, J., & Irawati, D. (2020). Concept Analysis of Caring Personality for Nursing: A Review. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 28(4), 2485-2504. <https://doi.org/10.47836/PJSSH.28.4.01>

- Sampieri, R.H., & Balderrama, A. (2019). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Soulard, J., & Lundin, E. (2023). Docents as Transformative Educators of Travelers. *Annals of Tourism Research*, 103. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103662>
- Sternberg, R. (1997). *Inteligencia exitosa*. Paidós.
- Tabib, M.; Humphrey, T., & Forbes-McKay, K. (2024). 'Doing' is Never Enough, If 'Being' is Neglected. Exploring Midwives' Perspectives on the Influence of an Emotional Intelligence Education Programme, A Qualitative Study. *Women and Birth*, 37(3), 101587. <https://doi.org/10.1016/j.wombi.2024.02.003>
- Valdés-Bencomo, Y.D. (2021). *Inteligencia emocional: La nueva fórmula del éxito empresarial turístico en Cuba*. Explorador Digital.
- Vallés-Arándiga, A., & Vallés Tortosa, C. (2013). *Inteligencia emocional. Aplicaciones educativas* (2.º ed.). Editorial Eos.

Villa-Camacho, M. E. (2013). *La inteligencia emocional aplicada en las organizaciones*. Editorial Ediciones Universidad de América. <http://hdl.handle.net/20.500.11839/6316>.

Autoría y Contribución de los Autores

Betsy Parra De Miguel

Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Software, Validación, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición

Elieen Castro Mustelie

Curación de datos, Investigación, Recursos, Visualización, Redacción – revisión y edición

Nolberto Cruz Aguilera

Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Supervisión



Copyright © The Author(s) - 2024