



# Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN: 1390-938x

Nº 11: Julio - septiembre 2017

La gestión de las emociones como característica del sector hotelero pp. 634 - 656

Avilés León, Byron Eduardo; Acosta Palomeque, Galo Ramiro

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Sangolquí, Ecuador.

Avda. Gral. Rumiñahui S/N

beaviles@espe.edu.ec

## **La gestión de las emociones como característica del sector hotelero**

Avilés León, Byron Eduardo; Acosta Palomeque, Galo Ramiro  
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

beaviles@espe.edu.ec

### **Resumen**

El desempeño de las personas y por ende de las organizaciones depende de su capacidad emocional y de la manera de responder frente a las diferentes circunstancias, no solo ante procesos internos, sino también en su interacción con los clientes. Este hecho produce múltiples reacciones en la organización, cuyos resultados se ven influenciados por la gestión de las emociones humanas, por lo que esa capacidad de reacción frente al contexto dependerá su efectividad. El sector hotelero en particular es mucho más sensible a las emociones, ya que a través de ellas se manejan las experiencias de los huéspedes y por ende de su satisfacción en su proceso de consolidación empresarial en un mercado competitivo, por lo que gestionar las emociones permite mejorar la productividad de las organizaciones; por ello, la presente investigación analiza la problemática de cómo el manejo de las emociones se convierte en una herramienta para incrementar la competitividad en el sector hotelero. Este trabajo fue realizado a partir del estudio de documentos indexados y sitios web especializados, se identificó 119 obras preliminarmente, para después de un proceso de análisis seleccionar 54 obras relevantes y de ellos elegir 39 para el presente trabajo. Se determinó que las emociones están presentes en todo grupo humano, su gestión es de suma importancia para las organizaciones y 6 son los elementos de una cultura organizacional óptima para el sector hotelero.

### **Palabras clave**

Emociones, gestión emocional, Industria hotelera, alojamiento, cultura organizacional

### Abstract

The performance of people and therefore of organizations depends on their emotional capacity and how to respond to different circumstances, not only in internal processes, but also in their interaction with clients. This fact produces multiple reactions in the organization, whose results are influenced by the management of the human emotions, reason why that capacity of reaction against the context will depend its effectiveness. The hotel sector in particular is much more sensitive to emotions, because through them they manage the experiences of the guests and therefore of their satisfaction in their process of business consolidation in a competitive market, so managing emotions allows Improving the productivity of organizations; Therefore, the present research analyzes the problematic of how the handling of the emotions becomes a tool to increase the competitiveness in the hotel sector. This work was done from the study of indexed documents and specialized websites, 119 works were identified preliminarily, after a process of analysis select 54 relevant works and of them choose 39 for the present work. It was determined that emotions are present in every human group, their management is of utmost importance to organizations and 6 are the elements of an optimal organizational culture for the hotel sector.

### keywords

Emotions, emotional management, hotel industry, lodging, organizational culture

En los últimos diez años, el interés por el estudio de las emociones y su importancia para mejorar la competitividad de las organizaciones ha sido notable entre los diferentes sectores de la economía. La gestión de las emociones es prioritaria en el sector de servicios, al momento que son los empleados de una organización quienes tienen el contacto directo con el cliente y son estos últimos los que valoran la calidad del establecimiento por el servicio prestado, convirtiéndolo en un factor que los diferencie de la competencia. Por ello se debe orientar a las empresas al aprendizaje permanente del cliente de manera integral y del servicio a prestar, desarrollando un estilo único y particular que potencialice su capacidad organizacional en el tiempo, logrado a través de la unión de la misión del servicio con las conductas y comportamiento de los miembros de la empresa. (Lescano, 2017, pág. 77)

Por lo que, el principal objetivo del presente documento es identificar la gestión de las emociones como factor característico del sector hotelero orientado a determinar una cultura organizacional acorde con sus características. Esto se debe a que en general, las emociones han sido vistas como el resultado de una serie de impulsos y estímulos que repercuten en el estado de ánimo de los individuos esta es la mente emocional, pero tradicionalmente han sido analizadas de manera separada de la capacidad intelectual de las personas o mente racional, produciendo resultados fraccionados e incompletos al no considerar al ser humano de manera integral y completa como un ser bio-psico-social que determina la vida mental. Estas dos mentes actúan de manera equilibrada a pesar de actuar a la vista de las personas de manera separada la una de la otra, en su fondo son la consecuencia de actividades cerebrales diferentes en su origen, pero a la postre interrelacionados en los resultados. (Goleman, 2008, pág. 12)

En la actualidad son múltiples los estudios realizados sobre la inteligencia como los de Wundt (1889 y 1912) sobre la introspección, Binet y Simon (1905) basado en las esferas psicométricas, el cociente intelectual de Stern (1912), la teoría factorial de la inteligencia de Thurstone y Thurstone (1941), Cattell (1967) a través de encontrar la diferencia entre la inteligencia fluida y la cristalizada, Garner (1994) con el análisis de las inteligencias múltiples, hasta llegar a estudiar la inteligencia emocional desde diversas perspectivas con el de Frijda (1994) a través de los sentimientos o Mayer y Salovey (1997) con las diferentes habilidades asociadas a las emociones. Todos éstos y muchos más han tratado de explicar la relación de las emociones y sus beneficios en las diferentes áreas del conocimiento humano como la psicología, sociología hasta llegar al campo de la administración. (Isaza & Calle, 2016, págs. 333-334)

## La gestión de las emociones como característica del sector hotelero

Sin embargo, a pesar de existir investigaciones y documentos circunscritos los ámbitos psicológicos, educativos y empresariales sobre el manejo de las emociones, la inteligencia emocional y la cultura organizacional, estos se basados en realidades de países anglosajones o europeos, poco se ha estudiado estos temas en el contexto latinoamericano y peor aún en el ecuatoriano. Así mismo, los trabajos en el sector turístico u hotelero son limitados, con una cultura y un contexto diferente a la de los países vecinos, ni se establecen relaciones entre la calidad del servicio prestado por los establecimientos de alojamiento y las emociones despertadas en los empleados y los consumidores (Cortés, 2014, págs. 128-129, 133).

637

Por ello, la investigación considera la problemática de ¿cómo el manejo de las emociones se convierte en una herramienta para incrementar la competitividad en el sector hotelero?, además resulta de interés conocer ¿cómo se identifica las emociones en los diferentes grupos humanos?, ¿qué se entiende como emoción y cuál es su importancia para las organizaciones?, por otra parte es necesario establecer ¿cuáles son los componentes de la inteligencia emocional que se identifican con el sector hotelero? , así como también ¿cuáles son las características del sector hotelero como base para determinar la cultura organizacional en un establecimiento de alojamiento?

Este documento se fundamentada a través de la orientación teórica de la inteligencia emocional, la cual considera el postulado de la existencia de interacciones entre las emociones de los colaboradores de una organización y la satisfacción de los huéspedes a través de la calidad en el servicio. Lo que se busca es el incremento de la competitividad a través de la fidelidad de los clientes, logrado a través de una cultura organizacional basado en las emociones. A su vez, se requiere e que los colaboradores identifiquen las necesidades y los deseos de los huéspedes como base del servicio prestado, transmitiendo de esta manera la posición de la empresa frente a su trabajo, en contraposición a la creencia que los trabajadores deben actuar principalmente a través del uso de la razón como elemento fundamental de su desempeño (Manosso, Gongalves, Alves, & Bógea, 2013).

Por lo expuesto, en la presente investigación se establece como objetivo general el identificar la gestión de las emociones como factor característico del sector hotelero, con el propósito de establecer los elementos más representativos para el diseño de una cultura organizacional acorde a las características de la industria. Por otra parte, se estableció los siguientes objetivos específicos: Identificar la presencia de las emociones en los diferentes grupos humanos con la finalidad de establecer su origen y repercusiones; Determinar la definición e importancia de las emociones en las organizaciones, para fomentar su manejo

entre las empresas de alojamiento. Identificar los beneficios de la aplicación de la inteligencia emocional, con el fin de identificar sus componentes; y, Determinar las características del sector hotelero, con el propósito de establecer los elementos requeridos para la implementación de una cultura organizacional basada en las emociones de los colaboradores.

La presente investigación aborda el estudio de las emociones presentes en todo grupo humano, establece una definición para el término emoción y expone la importancia de su presencia en los diferentes tipos de organizaciones. Explica además, los beneficios de la inteligencia emocional aplicado a sector hotelero y sus componentes, así como determina las particularidades del sector hotelero asociadas a la presencia de las emociones como base para determinar los elementos de la cultura organizacional.

### **Método**

La metodología seguida para la presente investigación fue bajo un contexto teórico descriptivo de origen documental de libros y revistas científicas indexadas, mediante la indagación y selección de estudios preliminares sobre las emociones humanas, su relación con el desempeño organizacional del sector hotelero ecuatoriano, hasta la determinación de las características que particularizan a esta industria. Esta información fue recopiladas, analizada, clasificada y organizada conforme la temática objeto a estudio de forma metódica y sistemática, para ulteriormente ser inspeccionada más profundamente. Para la identificación de estos documentos se emplearon diversos descriptores de búsqueda tales como: emociones, gestión emocional, competencias emocionales, desarrollo organizacional, liderazgo, inteligencia emocional, así como también diversas combinaciones de estas palabras para extender los resultados en las diferentes bases de datos consultadas como son: google académico, Redalyc, Ebsco, Pro Quest, Scielo, Dialnet y ScienceDirect. Se identificó 119 documentos entre libros y artículos, para posteriormente escoger 54 temas más representativos de acuerdo al tema estudiado y para terminar se escogieron 39 obras, las cuales se incluyen en la presente investigación.

Para procesar la información se empleó el programa Excel de Microsoft Office para crear una base de datos, empleando diferentes categorías para su análisis, como son: tema relacionado, nombre del documento, autor(es), referencia textual, análisis de la referencia, número de páginas del documento, Editorial/Revista de publicación, página de ubicación de la referencia, año de publicación, y URL de ubicación en internet. Posteriormente, se concatenó

## **La gestión de las emociones como característica del sector hotelero**

los temas de cada referencia y su aporte a la investigación con la estructura cada tema de acuerdo a la estructura del trabajo de investigación, con el propósito de contribuir a su desarrollo.

### **Resultados**

#### **Las emociones presentes en todo grupo humano**

Desde la aparición del hombre sobre la tierra, éste ha tenido que reaccionar frente a diferentes estímulos, positivos o negativos, cuya efectividad de reacción ha dependido fundamentalmente de la capacidad emocional del individuo frente al medio que lo rodea. Esta capacidad del ser humano a responder a los peligros o situaciones adversas a la celeridad que las circunstancias exigen, son determinadas fundamentalmente por la capacidad emocional del individuo producto de su conocimiento y experiencia, mas no exclusivamente de sus condiciones físicas o a las herramientas tecnológicas disponibles a su alcance. (Manucci, 2016, págs. 13-14)

Por otra parte, se debe considerar que la emociones responden a una construcción cultural de los individuos frente al contexto, considerando entre otros aspectos su idioma, sus tradiciones que influyen en su vida en sociedad de acuerdo a sus múltiples intereses. Esto permite identificar la relación de las emociones y su participación en la dimensión política de las personas, llegando a influenciar en las relaciones entre los miembros de la comunidad y con la determinación de los niveles de poder que aparecen en las diferentes esferas de las relaciones humanas. Para lograr un pleno entendimiento de su papel en la sociedad en general y en las diferentes organizaciones en particular, se debe analizarlas desde una perspectiva teórica de la cultura que profundice la relación hombre-entorno, sujeta a transformaciones permanentes. (Zaragoza, 2013, págs. 6,8)

Resaltando el papel que juega la cultura en una sociedad, ésta marca profundos vínculos o relaciones entre el entorno y el ser humano, que determinan por una parte la calidad de las experiencias y por otra el desarrollo del conocimiento que permita al individuo el control de la realidad. Este hecho se hace presente en todas las áreas del saber humano, desde las manifestaciones musicales o artísticas hasta las más complejas relaciones presentes en la física o las matemáticas. Estas tramas de relaciones que crea permanentemente el individuo deben ajustarse constantemente a las diferentes realidades presentes en diversos contextos de la vida del individuo, como en el aspecto familiar, laboral o social en el que se desenvuelven. (López, 2003, págs. 2-5)

Por otra parte, se debe tener siempre al hablar de cultura su carácter dinámico presente en cada ámbito de las relaciones humanas, más específicamente en una organización en la que ésta debe ajustarse a cada una de las articulaciones sociales que se derivan de su interacción. Estas relaciones deben darse de manera sistemática en las empresas y adaptarse de manera rápida a las situaciones del contexto, las cuales varían de un escenario a otro en las múltiples actividades productivas que en ellas se desarrollan. Por ello, se requiere conocer a profundidad y controlar los diferentes factores que integran las complejas redes de relaciones presentes en todo sistema humano. (Garduño & Zuñiga, 2005, págs. 3,7)

Sin embargo, a pesar de que las emociones están presentes en cada uno de los aspectos de la vida de los individuos y en cada una de las actividades que realizan, el ser humano no ha dado la importancia que amerita a su estudio. El ser humano depende permanentemente de su existencia, las cuales se reflejan en cada una de sus aspiraciones y anhelos, producto de los sentimientos que afloran en cada una de las situaciones que enfrenta en sociedad, desde aspectos personales como el enamoramiento hasta en contextos complejos de los individuos en las organizaciones. Son a través de las emociones, las que permiten al ser humano afrontar la problemática latente en el contexto de cada acción que pretende emprender, motiva a la consecución de los objetivos y metas planteadas, supera las frustraciones y desiluciones experimentadas e impulsa al desarrollo de la humanidad. (Goleman, 2008, pág. 36)

Cabe recalcar que en el ser humano, los procesos cognitivos y por ende su comportamiento en los diferentes grupos sociales en los que participa, se ve afectado por los estados de ánimo y las emociones presentes en tales circunstancias. Esto hace que las personas afecten sus hábitos y costumbres en la sociedad y se adapten al contexto, pero con repercusiones en la atención que prestan en el desempeño de sus actividades cotidianas y en su conducta asumida como respuesta de los individuos. Esto hace que la actitud de las personas al estar presentes en un grupo social afecten positiva o negativamente a la red de relaciones existentes y a su vez influyan sobre su desempeño en la comunidad, de acuerdo a la valoración realizada. (George, 2000, págs. 1029-1030)

### **Definición de Emoción y su importancia en las organizaciones**

Al referirse al término de “emoción”, mucho se ha hablado sobre su significado y la manera de entenderlo, pudiendo variar entre un tratadista a otro dependiendo del contexto y del área de conocimiento en que se realiza su análisis, por lo que para entender el presente trabajo se tomará lo señalado por la Real Academia Española que la considera como una “alteración



## La gestión de las emociones como característica del sector hotelero

del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática” (Real Academia Española, 2017). Por lo que esa alteración del estado de ánimo, consciente o inconsciente en el individuo, se ve afectada por sus paradigmas mentales, sus pensamientos y experiencias, expresadas en respuestas anatómicas identificables en todo conglomerado humano. (George, 2000, pág. 1037)

641 Esto hace pensar que las personas son en esencia seres emocionales y la presencia de las emociones afecta por ende a todo su entorno (llámese familiar, social o laboral), ya que las decisiones que éste tome dependerán de las emociones que se hayan generado en un contexto específico, sean éstas espirituales o concretas, de carácter cognitivo o mental. Este fenómeno se da en contraposición a la creencia común de que tanto el desarrollo intelectual como el emocional son aspectos independientes y cuyo análisis debe realizárselo por separado. Por tanto, dicotomía se resuelve mediante la concepción que cada persona permanentemente realiza procesos cognitivos-rationales y emocionales de manera simultánea en la solución de sus problemas individuales y sociales, estando incluidas en esta última el tema laboral y su presencia en las organizaciones. (Palacio, 2014, pág. 173)

Esto se debe a que de los procesos cerebrales del ser humano son la base de las diferentes relaciones comerciales en una economía y estos a su vez no dependen solo de la inteligencia, sino también viene atada a una significativa carga emocional asociadas a las decisiones asumidas. Por lo que, la clave para entender el papel del ser humano en las diferentes redes sociales en las que participa y especialmente en las organizaciones, es el conocimiento del funcionamiento cerebral, los diferentes estímulos sensoriales, sus sensaciones, la percepción que el individuo obtiene sobre los fenómenos vividos asociados al componente emocional, influyen sobre sus conductas y en la creación de experiencias complejas y significativas. (Jiménez et al., 2016, págs. 113-115)

Cabe mencionar que las emociones son activadas por diferentes detonantes biológicos, las cuales al ser controlados y llevados de manera positiva, crean un ambiente de cordialidad, compañerismo y ecuanimidad en los grupos sociales a los que pertenece. Las organizaciones no son la excepción y aquellas que la aprovechan en la creación de un clima organizacional que potencialice al desarrollo integral de las personas, minimizan la posibilidad de problemas de los individuos en sus múltiples redes sociales e incrementan la productividad. Este fenómeno genera sentimientos de pertenencia y lealtad con las empresas, lo que se irradia a todos los niveles y son capaces de enfrentar adecuadamente los cambios del entorno; además,

éstas son transmitidos a los diferentes grupos de interés, mejorando su competitividad. (Goleman, 2004, pág. 6)

Es por ello que, desarrollar una cultura organizacional adecuada es crucial para el crecimiento y desarrollo de las diferentes empresas y negocios, por la influencia que ésta genera en cada uno de los miembros. Es a través de la participación de todos los colaboradores de una organización y su contribución en el cumplimiento de los objetivos empresariales, lo que les permite alcanzar los propósitos sociales de su existencia. Esto a su vez es producto de una orientación estratégica definida y metódicamente insertada en la organización, a través de la creación de una cultura específica basada en principios, valores, normas, ideologías, costumbres, creencias, hábitos y conductas que permita la integración del personal operativo, los mandos medios y los niveles directivos, logrando la motivación requerida para mejorar su desempeño e incrementando el grado de comprometimiento con la entidad donde trabaja, afectando todos los procesos del negocio a través de la actitud y producto del carácter tripartito del capital, esto es humano-social-emocional. (Coria, et al., 2016, pág. 48)

### **Inteligencia emocional aplicado a sector hotelero**

En el intrincado mundo de las relaciones humanas, las emociones son el reflejo de las relaciones e interacciones en un contexto definido, las cuales trabajan paralelamente con el intelecto en la toma de decisiones. Por ello, la inteligencia emocional permite a los administradores y gerentes reconocer y evaluar los modelos de conducta y comportamiento de los miembros de una organización basados en sus emociones y la manera que éstos reaccionan y eligen la alternativa más idónea de entre las diferentes posibilidades de solución a un problema específico. (Mayer, et al., 2011, pág. 531)

Para aprovechar al máximo las bondades de la inteligencia emocional, es necesario entender lo que implica este término en su sentido más amplio, por lo que para este trabajo se entenderá como “La habilidad de monitorear los sentimientos y emociones de uno y de los demás, discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y las acciones.” (Salovey & Mayer, 1990, pág. 189). Esto lo hace para determinar la manera en que las personas procesan emocionalmente la información; es decir, la forma en que las personas entienden y procesan las emociones y los sentimientos de todos los miembros de una organización, su comprensión profunda, con el fin de emplearlos para influenciar en su estado de ánimo.

## La gestión de las emociones como característica del sector hotelero

De acuerdo a estos preceptos, la inteligencia emocional trabaja en torno al conocimiento de las emociones en las siguientes fases: el origen específico de las emociones y su manifestación en los diferentes contextos, los procesos cognitivos asociados a la presencia de las emociones, la comprensión de las emociones en las relaciones e interacciones de los miembros del grupo y el control emocional orientado al desarrollo del individuo. Cabe resaltar que en el medio académico existen diversos instrumentos para medirlo, los cuales varían de acuerdo a la población objeto de estudio y a las variables identificadas como referencia. Para el sector hotelero, lo importante es identificar sus componentes en el campo laboral para garantizar su adecuada gestión. (Mestré, Guil, Brackett, & Salovey, 2008, pág. 408)

Cabe señalar que, el papel de la inteligencia emocional durante una jornada de trabajo varía de acuerdo al tipo de actividades que la persona realice, cobrando mayor trascendencia en los niveles directivos, mientras que las destrezas técnicas y las habilidades cognitivas caen a un segundo plano. Razón por la cual, de los resultados y experiencias de múltiples empresas en diferentes sectores de la economía se desprende la relación entre la inteligencia emocional aplicada por el nivel jerárquico superior y el éxito de las organizaciones a las que pertenecen, pudiendo aprenderse y desarrollarse a través de la motivación, períodos largos de prácticas y a la retroalimentación de los resultados con fines de mejora. Por ello, se considera que en el lugar de trabajo se requiere de los siguientes componentes para que la inteligencia emocional se desarrolle en una empresa de la industria hotelera (Goleman, 2004, págs. 3-4):

- **Autoconciencia**

Para poder aplicar y obtener el máximo provecho de la aplicación de la inteligencia emocional en una organización del sector hotelero, es imprescindible que sus miembros tengan la suficiente comprensión del marco emocional que se presentan en diferentes relatos de su vida cotidiana, conciencia de los aspectos positivos y negativos de su carácter, temperamento y personalidad, así como necesidades, deseos y los estímulos requeridos para el trabajo. Lo que se requiere es honestidad de los colaboradores en el desempeño de su trabajo, ya que los sentimientos y emociones afectan a las personas, a sus compañeros y por ende a la propia empresa. (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2013, págs. 40-42)

Un ejemplo de la autoconciencia aplicada en el campo laboral es cuando las personas procuran trabajar de forma planificada buscando la eficacia y la eficiencia o cuando reaccionan con proactividad y empatía ante situaciones complejas para evitar la frustración o conflictos entre los involucrados, buscando siempre canalizar sus fuerzas hacia fines

productivos ya que puede enfocarse hacia lo que quiere. Esto es producto de una valoración objetiva de su manera de ser, lo que genera confianza en sí mismo llegando al punto de reirse de uno mismo por su alto grado de seguridad. (Goleman, 2004, págs. 3-6)

- **Autorregulación**

Los sentimientos y las emociones en el ser humano son detonados por una serie de impulsos del entorno que orientan las acciones del ser humano en condiciones de inestabilidad internas o externas que generan estrés, como su posición frente al cambio o en circunstancias laborales conflictivas. Por lo que la autoregulación permite el control emocional y de los estados de ánimo para minimizar desenlaces negativos e incluso se puede conseguir emplearlos de una forma positiva para la organización en escenarios complejos, que a su vez puede contribuir al crecimiento empresarial y a la innovación de productos y/o procesos existentes, por la confianza generada. (Flores & Vanoni, 2016, pág. 117)

Así mismo, es característica de la autorregulación la racionalidad en las acciones realizadas y en las decisiones asumidas, siendo capaces de crear un clima laboral basado en el compromiso con la organización, la confianza mutua entre sus miembros y la justicia de sus actos. Por otra parte, por su aplicación se disminuye significativamente los conflictos personales u organizacionales, la deserción laboral de los colaboradores y sobre todo fomenta un incremento en la productividad de la empresa en sus diferentes áreas. Esto se debe a que una persona con actitud positiva causa beneficios al grupo y su efecto es irradiado a todos los niveles organizacionales. (Goleman, 2004, pág. 6)

- **Motivación**

Este elemento hace referencia a la capacidad del ser humano de cumplir lo que se ha fijado como meta, con un alto grado de compromiso en sus convicciones asumidas por elección personal y ejecuta sus acciones de manera voluntaria. Considera además que, los comportamientos y conductas de los empleados de una organización puede ser motivados con decisiones coherentes acorde con su pensamiento y orientados al logro de los fines de la empresa. Así mismo, supone que a pesar del control sistemático por parte de la administración en las actividades laborales a través de normativa interna y externa, que incluye diversos tipos de premios o sanciones de acuerdo al cumplimiento u omisión de sus acciones, la motivación es un factor multiplicador que orienta al cumplimiento de los objetivos estratégicos, dejando de lado las desventajas del sistema. (Ruiz, Moreno, & Vera, 2015, pág. 69)

## La gestión de las emociones como característica del sector hotelero

- **Empatía**

Para la aplicación práctica de la gestión de las emociones en el trabajo se requiere de empatía, de aquellos procesos orientados a facilitar la toma de decisiones basado en el factor que trata la manera de comprender los sentimientos de los colaboradores y las emociones que se desencadenan influenciados por las diferentes circunstancias que atraviesan en los escenarios laborales de manera imparcial, justa y racional. Por ello, lo que debe buscar un trabajador empático que se adapte a los estados de ánimo de sus compañeros, con un ajuste de la química cerebral de los participantes y que contribuya a través del trabajo en equipo al logro de los objetivos institucionales. (Goleman & Boyatzis, 2008, pág. 86)

645

- **Habilidades sociales**

Es la capacidad de las personas para manejar la empatía en sus relaciones en una comunidad con un propósito definido previamente por la organización, conseguido a través de su círculo de allegados, encontrando puntos de unión entre las personas con intereses comunes. Éstas se manifiestan en todos los grupos sociales a los que pertenecen, especialmente en el entorno laboral, donde emplea todos los componentes anteriores y los potencializa en sus relaciones a largo plazo, al comprender que el ser humano es un ente social por excelencia. (Goleman, 2004, pág. 10)

Para ello, se requiere de una serie de habilidades que le permitan a las personas mejorar su vida en sociedad, entre las más importantes se encuentran: la de generar una visión estratégica inspiradora a quienes lo rodean, de influenciar positivamente en las personas, de desarrollar a todos los colaboradores, de comunicarse acertivamente vertical como horizontalmente entre los miembros de la organización, de orientar al cambio de manera estratégica, de manejar conflictos internos o externos, de creación y desarrollo de redes sociales y sobre todo la construcción de equipos de trabajo automotivados. (Goleman, 2005, págs. 27-28)

### Caracterización del sector hotelero

Desde los albores de la hotelería, esta actividad económica se ha basado en el contacto con las personas y el cumplimiento de las necesidades de alojamiento las personas, cotidianidad que se considera como referencia al analizar la gestión de estos establecimientos. Así mismo, existen otros grupos de interés que están a la expectativa de sus prácticas organizacionales, las cuales orientan sus decisiones sustentadas en torno a ellos y orientadas a la satisfacción de sus requerimientos en un estado de equilibrio con las consideraciones de los dueños de los

negocios. Cada una de las necesidades de grupos de interés debe ser analizados de acuerdo a la percepción del riesgo involucrado en su relación con la empresa de una manera estratégica, prestando particular vigilancia a aquellos con capacidad de influir de manera significativa en su visión empresarial. (Bonilla & Benítez, 2017, págs. 158-159)

Dentro de todo el espectro de posibilidades empresariales, el sector servicios en el que se encuentra el hotelero es el más sensible a la valoración de la calidad por parte de los clientes por el contacto directo con los empleados, debido a su intangibilidad y heterogeneidad de las prestaciones recibidas. Esto resalta el papel fundamental de las personas en las relaciones e interacciones con los clientes, ya que a través de su interacción genera sentimientos y emociones de bienestar mejorando su posicionamiento en el mercado. Por ello, la clave para su tratamiento es la manera que se añade valor a los procesos incrementando la calidad percibida fundamentado en la satisfacción laboral y el compromiso, logrado a través del conocimiento de los que los colaboradores esperan de la empresa. (Ruizalba, Vallespín, & Pérez, 2015, págs. 85-86)

En el sector hotelero es notable la relación tripartita entre los procesos organizacionales, los empleados y los clientes, conocida también como la característica de inseparabilidad organizacional, elemento que les permitirá diferenciarse de la competencia en un mercado cada vez más competitivo. Empresas como Disney, las cadenas Ritz Carlton o Harrah's, son ejemplos de organizaciones en el sector que apostaron a la decisión estratégica de mantener una conexión íntima y profunda entre los empleados y los consumidores de los bienes o servicios, ya que su vínculo se centra en la generación de emociones como base relaciones a largo plazo. Esta filosofía organizacional debe ser compartida por todos sus miembros y debe ubicar en el centro de las decisiones al servicio prestado tanto a clientes como empleados para surtir efecto y comprometer a todos los colaboradores en la consecución de los objetivos empresariales. (Solnet & Kandampully, 2008, pág. 184)

Complementariamente a los señalado anteriormente, otra característica fundamental que deben asumir las organizaciones que trabajan en la industria hotelera es la orientación hacia el cliente como elemento imprescindible en la filosofía empresarial. Este factor debe ser asumido como un acuerdo entre la organización y los colaboradores, basado en el conocimiento y entendimiento de las necesidades y deseos de los consumidores buscando despertar en ellos experiencias significativas que los fidelicen con la empresa, desde una perspectiva sistemática que garantice alcanzar los objetivos y metas previamente definidos. En términos generales, lo que se busca es la prestación de servicios personalizados a sus

## **La gestión de las emociones como característica del sector hotelero**

clientes basado en información pormenorizada de ellos producto de escuchar exigencias y/o recolectar señales de los consumidores que induzcan al descubrimiento de requerimientos específicos a través de la empatía. (Ruizalba, et al., 2014, págs. 12-14)

Además, esto no se puede alcanzar sin otra pieza que completa la interacción con los clientes, esta es la orientación del empleado; es decir, la gestión estratégica del talento humano de las organizaciones hoteleras en la búsqueda de un ambiente laboral que propicie la satisfacción al cliente a través de sus empleados, como generadora de una ventaja competitiva. Esto implica que las empresas destinan grandes esfuerzos en preparar y potencializar a sus empleados en el desempeño de sus actividades cotidianas, desde el nivel más operativo hasta posiciones jerárquicas superiores. Para ello, se debe definir con claridad los intereses de la organización para los colaboradores como nexo entre la empresa y los clientes, construyendo relaciones a largo plazo con niveles remunerativos acorde a las exigencias del sistema. (Solnet & Kandampully, 2008, págs. 187-189)

Con respecto a los consumidores, la organización debe identificar claramente sus necesidades y planificar adecuadamente los encuentros de la prestación de servicios y orientado a crear relaciones redituables para las partes. Estas actividades deben concebirse a través del conocimiento de sus clientes, como sustento permanente de la innovación como factor intrínseco de la operaciones y clave para el desarrollo del negocio. A su vez éstas deben sólidamente estar enmarcadas por la percepción de comprometimiento y lealtad emanada por las personas que les entregan el bien o prestan el servicio como base de la generación de experiencias que causen de igual manera lealtad con la firma. (Sorensen & Jensen, 2015, pág. 337)

### **Elementos de la cultura organizacional para una organización hotelera basada en emociones**

El punto de partida para el análisis de este postulado es la comprensión de lo que se considera como cultura organizacional, que resulta de la suma de ciertas prácticas, conductas, normas, criterios, juicios, principios y valores compartidos por los miembros de una empresa o negocio y que es reconocido por los miembros de una comunidad. Esta cultura se manifiesta en las expresiones ideológicas y simbólicas presentes en la orientación estratégica asumida por el negocio, su estilo característico de liderazgo, su estructura organizacional y funcional, dinámica que a su vez repercuten en sus relaciones con los otros grupos de interes. (Hamui, et al., 2014, pág. 75)

Por otra parte, se debe tener en cuenta que los aspectos fundamentales que la cultura presente en una organización debe poseer para poder ser considerada como tal, son la capacidad de generar resultados significativos repetitivos y el poder ser compartidos de una manera óptima con los nuevos colaboradores, para influenciar de manera positiva en los procesos de resolución de conflictos internos o externos. Este proceso de enseñanza-aprendizaje continuo y su aplicación en prácticas cotidianas deben ser característicos de la organización, generando un ambiente laboral donde las relaciones e interrelaciones establecen un modo de vida de sus miembros. (Schein, 1984 citado en Vázquez, 2013, pág. 82)

Sin duda un elemento que toda organización busca desarrollar a toda costa es la capacidad de mantener dentro de los límites establecidos o en equilibrio dinámico los factores de la organización que influyen en su cultura interna, los cuales repercuten en aspectos tan importantes de las empresas como la satisfacción del cliente interno y externo, la eficacia y eficiencia del uso de recursos o la productividad de los negocios. Se debe analizar los aspectos internos y externos que influyen sobre la conducta, opiniones y juicios de sus miembros de acuerdo al contexto de cada situación, enfrentando las diversas condiciones sujetas a cambios permanentes que están presentes en la búsqueda de una ventaja competitiva que permita el reconocimiento en el mercado. (Morelos & Fontalvo, 2014, pág. 98)

Para facilitar la implementación de una cultura organizacional adecuada, se debe contar con varios factores o elementos, los cuales pueden variar dependiendo del autor, del paradigma organizacional asumido o de la teoría de respaldo. Lo fundamental es identificar las variables de tipo estructural, así como la orientación estratégica y parámetros de conducta y comportamiento en las organizaciones, que facilitan el manejo y tratamiento de las variables que intervienen en los diferentes procesos, que a la postre influyen en la construcción de una cultura específica en una organización (Morelos & Fontalvo, 2014, pág. 99). Por ello, bajo este criterio, se han determinado 7 elementos que determinan la cultura en una organización hotelera, estas son:

- **Orientación estratégica**

Todo proceso de transformación y cambio de una cultura empresarial tradicional basadas en resultados económicos a una que gestiona las emociones de sus colaboradores, debe responder a una amalgama sólidamente consolidada compuesta por la estrategia organizacional asumida, en la que participa todas las unidades y departamentos que la conforman, su identidad cultural, ejecutando todas las actividades planificadas con la



## La gestión de las emociones como característica del sector hotelero

participación de las personas y los recursos asignados en la consecución de los objetivos previamente definidos. Esto imprime e impulsa a toda la organización hacia un derrotero en común que motiva a todos los colaboradores. Además, las estrategias de cambio se deben basar en tres dimensiones: las cognitivas que se manifiestan en la comprensión de la organización en su conjunto, las emocionales que considera los sentimientos de los colaboradores y personas relacionadas frente al cambio; y la intencional, que determinan sus acciones frente al proceso. (Romero, Matamoros, & Campo, 2013, págs. 41-43)

649

- **Estructura organizacional**

La estructura organizacional adoptada por una empresa guía a las personas en la ejecución de actividades y orienta a las personas en el cumplimiento de los objetivos previamente definidos. Esta manera de dividir el trabajo en las organizaciones se reflejará en el diseño de los procesos y procedimientos a seguir y dependerá de las influencias del contexto, por lo que pequeños negocios presentan estructuras simples, mientras que grandes corporaciones requieren estructuras más complejas, producto de la departamentalización y la especialización de las unidades operacionales. Esta manera de estructurar una entidad dependerá la formalización y legalización de los involucrados y los flujos de trabajo en cada una de las actividades requeridas, la descentralización y control asociada a la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos y del nivel de diferenciación que pretenda alcanzar en el mercado, lo que generan conductas y comportamientos específicos en sus colaboradores. (Marín & Losada, 2015, págs. 90,92)

- **Equipo de trabajo**

Las organizaciones están conformadas por redes de equipos de trabajo, formales o informales, que se integran por personas con atributos y características específicas que contribuyen en el desarrollo del trabajo. Estos grupos se consolidan por la aparición de lazos en común entre sus miembros, que aportan a su vez creencias, actitudes y conductas a la organización, desarrollando vínculos de identificación y pertenencia, estas relaciones entre sus miembros se derivan en la cultura organizacional. Los objetivos y metas fijados para los diferentes grupos presentes en la empresa influyen sobre la identidad de los individuos y su desempeño, ya que la cultura organizacional influye sobre la percepción, las expectativas y las experiencias de sus miembros, las cuales generan emociones y éstas a su vez son transmitidas a los diferentes grupos de interés influenciando sobre las relaciones. (Doina, Mirela, & Constantin, 2008, pág. 561)

- **Estilo de liderazgo de los gerentes y administradores**

Este factor está encaminada al manejo de relaciones en el grupo social empresarial, tanto en su interior como con su contacto con personas externas, fundamentado en la actuación de los individuos considerando las emociones prevalecientes en cada relato de acontecimientos presentes en el campo laboral. Esta capacidad de acción y reacción determina el nivel de aceptación en el grupo y fomenta la creación de sinergias sociales que contribuyen al logro de los objetivos empresariales. Por otra parte, potencializa los procesos de negociación presentes en la solución de conflictos a través del proceso de conocimiento y manejo de las emociones, su control, en el reconocimiento de las emociones de todos los involucrados. Todo esto a su vez tiene un impacto trascendental en las conductas y comportamientos de los colaboradores, consolidándose en la cultura de todo grupo humano. (Velásquez, et al., 2016, pág. 84)

- **Características organizacionales**

La cultura que se desarrolle en cada entidad dependiera de las características propias de cada organización y dependerán del tipo de institución que se trate, de sus fines, de la industria a la que pertenezca, de su grado de formalización, legalización, desconcentración y descentralización autoimpuesto, factores que influyen sobre el desempeño de sus actividades en los diferentes niveles jerárquicos y en la toma de decisiones. Estas particularidades determinan conductas y comportamientos específicos de sus miembros, generando múltiples emociones por su aceptación o rechazo. Además, esos rasgos peculiares de la organización determinan la manera en las que se maneja y/o se trata la información generada, ocasionando que las comunicaciones tanto internas como externas, se dificulten y obstaculicen la consecución de los objetivos empresariales. Esto obliga a la adopción de complicados procesos de coordinación y control para que fluya de manera adecuada. Por ende, las características organizacional influyen directamente en su cultura, ya que es el reflejo de la doctrina impuesta por el nivel directivo y a su vez, son una referencia en la conducción y ejecución de los diferentes procesos ejecutados. (Ankrah, et al., 2005, págs. 734-735)

- **Inversores, propietarios y fundadores**

El aporte que tiene la ideología, creencias y conocimiento de los inversores, dueños y/o fundadores en la determinación de la cultura de una organización es innegable, ya que sus criterios y actitudes frente al trabajo repercuten sobre las acciones de gobierno emprendidas. Esto se debe a que las decisiones tomadas por el más alto nivel jerárquico de una organización influyen sobre la manera de trabajar de sus miembros, ya que su manera de analizar y asumir

## La gestión de las emociones como característica del sector hotelero

riesgos o aprovechar oportunidades puede o no coincidir con los intereses o expectativas de los otros miembros de las empresas o sobre orientaciones estratégicas previas, liberando una carga emocional que influyen sobre el desempeño de los individuos y el ambiente laboral. (Dupleix & Rébora, 2017, pág. 145)

- **Ambiente Laboral**

Este acápite hace referencia al entorno que rodea a los individuos en los puestos de trabajo y que de alguna manera los condicionan en el desempeño de sus actividades cotidianas, manifestándose en las relaciones interpersonales y en los aspectos comportamentales de sus integrantes, tanto al interior como al exterior de las organizacionales. Esto se debe a que la personas van desarrollando hábitos en los patrones de conducta y comportamiento que influyen en la relaciones e interacciones, desencadenando procesos emocionales que caracterizan a los miembros de una organización, lo cual es percibido no solo por sus integrantes, sino también por los clientes, proveedores o cualquier ente externo. (Higuera, 2014, pág. 32)

### Discusión

Desde la aparición del hombre sobre la tierra las emociones están presentes en cada uno de los aspectos de la vida de las personas, desde las relaciones de pareja hasta aspectos tan complejos como los escenarios laborales de la actualidad. Esto hace que la los gerentes y administradores de los establecimientos de alojamiento consideren el proceso estímulo-organismo-respuesta como un elemento importante en el interior de las organizaciones a ser gestionado para conseguir los objetivos empresariales propuestos, ya que el individuo a través de la mente racional y la emocional, actúa y reacciona en torno al contexto de trabajo.

Existen numerosas teorías y modelos que pretenden mejorar la competitividad de las organizaciones, pero la mayoría considera al ser humano como un recurso susceptible a ser aprovechado o explotado, sin darse cuenta de que las personas son seres biopsicosociales que interactúan entre ellos y con el medio que los rodea, despertando emociones, sentimientos, conductas y comportamientos específicos. Además, son ésta las responsables de transmitir a los clientes externos la imagen de la empresa donde trabajan, influenciando de manera significativa en sus experiencias y en el nivel de satisfacción experimentado, convirtiéndole en un factor diferenciador del resto de la industria.

La gestión de las emociones a través de la inteligencia emocional permite establecer mecanismos que permitan vigilar y controlar su presencia, orientando sus acciones a conducir

a los miembros de una organización hacia un objetivo específico. Por ello resulta imprescindible que el sector hotelero ecuatoriano ajuste su estructura, procesos y procedimientos hacia la implementación de los componentes requeridos para el pleno funcionamiento de la inteligencia emocional, como componente estratégico de la toma de decisiones. Debiendo el personal desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para el desempeño de los puestos de trabajo.

El sector hotelero ecuatoriano tiene características específicas, las cuales deben ser consideradas al momento de determinar la orientación estratégica de la organización, así como la planificación de las actividades directivas y operativas, tendientes a la búsqueda de una ventaja competitiva a través de la gestión emocional de sus colaboradores. Así como, deberá ajustar y rediseñar la cultura empresarial existente, en base al desarrollo personal y social de sus miembros, como elemento estratégico. Lo cual, paradójicamente, resulta difícil por la mentalidad monetarista y cortoplacista de los gerentes, administradores y/o propietarios de los negocios.

De la experiencia obtenida del análisis de la gestión emocional, se estableció que la información en torno a las emociones aplicadas en un sector específico, la inteligencia emocional o el desarrollo de la una cultura organizacional óptima para el sector turístico u hotelero ecuatoriano es muy limitada. Por ello, considerando que el sector turístico en general es considerado estratégico para las intenciones del gobierno nacional, resulta de interés ampliar el estudio a temas como el clima organizacional en el sector, el desempeño del personal en establecimientos hoteleros o la determinación de factores de competitividad de la industria de alojamiento. Con ello se podrá ampliar el conocimiento e identificar las diferentes variables que contribuyan al desarrollo integral del sector.

Para concluir, resulta recomendable para el nivel jerárquico superior de las organizaciones del sector turístico que adapten los resultados de la presente investigación a la realidad de cada uno de los negocios en la filosofía empresarial, de manera que se cree un ambiente de trabajo idóneo basado en las emociones de los participantes en el cual los clientes y consumidores alcancen la satisfacción de sus necesidades y deseos a través de la participación de los empleados. Ese factor único que le permitirá generar fidelidad de los huéspedes y le harán acreedor del prestigio y reconocimiento en el competitivo mundo de la hotelería.

### Lista de referencias

- Ankrah, N., Proverbs, D., Antwi, A., & Debrah, Y. (2005). Factors influencing organisational culture: a construction project perspective. *Building Research Summaries*, 729-742.
- Bonilla, M., & Benítez, P. (2017). El diálogo con los grupos de interés en las memorias de sostenibilidad del sector hotelero español. *Revista de contabilidad*, 20, 157-166.
- Coria, A., Valderrama, A., Neme, O., & Rivera, I. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y Estrategia*, 45-62.
- Cortés, N. (2014). Implicaciones de las emociones en la evaluación de la calidad y satisfacción de los servicios universitarios: una experiencia de caso con estudiantes. *Sotavento M.B.A.*, 126-135.
- Doina, R., Mirela, S., & Constantin, R. (2008). The organization culture and the factors of its formation. *Academic Journal*, 559-562.
- Dupleix, M., & Rébori, A. (2017). La estrategia y la transformación de firmas en declive: revisión de la literatura de los últimos 15 años. *Estudios gerenciales*, 33, 141-152.
- Flores, M., & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de negocios*, 7, 113-124.
- Garduño, G., & Zuñiga, M. (2005). La Semiótica de Lotman en la Caracterización Conceptual y Metodológica de la Organización como Cultura. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 12(39), 217-236.
- George, J. (2000). Emotions and Leadership: The role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 1027-1055.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review América Latina*, 1-11.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtienen resultados. *Harvard Business Review*, 26-37.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós S.A.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. *Harvard Business Review*, 86(9), 86-95.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Hamui, A., Vives, T., Gutiérrez, S., Castro, S., Levalle, C., & Sánchez, M. (2014). Cultura organizacional y clima: el aprendizaje situado en las residencias médicas. *Investigación en Educación Médica*, 74-84.
- Higuita, D. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. *Suma de negocios*, 29-38.
- Isaza, G., & Calle, J. (2016). Un acercamiento a la comprensión del perfil de la Inteligencia Emocional. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14(1), 331-345.
- Jiménez, P., Ojeda, o., Quintana, A., Tafur, M., Crespo, G., Ferández, A., & Días, R. (2016). *Economía cognitiva Conocimiento sostenible con visión multidisciplinaria*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Lescano, L. (2017). Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional. *Empresa y Humanismo*, 20(1), 65-96.
- López, A. (2003). El carácter relacional de la creatividad humana. *Espiga*, 1-18.
- Manosso, F., Gongalves, J., Alves, T., & Bógea, V. (2013). El empleado como gestor de las emociones de los huéspedes. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, 1-28.
- Manucci, M. (2016). *Competitividad emocional*. Buenos Aires: B. Argentina S.A.
- Marín, D., & Losada, L. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 88-99.
- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D., & Cherkasskiy, L. (2011). Emotional Intelligence. En S. Kaufman, & R. Sternberg, *The Cambridge Handbook of Intelligence* (págs. 528-549). New York: Cambridge University Press.
- Mestré, J., Guil, R., Brackett, M., & Salovey, P. (2008). Inteligencia emocional: definición, evaluación y aplicaciones desde el modelo de habilidades de Mayer y Salovey. *Motivación y Emoción*, 407-438.
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 96-105.

## La gestión de las emociones como característica del sector hotelero

- Palacio, C. (2014). Biología Cultural, psicología social y sinergia organizacional. *Katharsis*, 165-190.
- Real Academia Española. (14 de Junio de 2017). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es/?id=EjXP0mU>
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Revista Innovar Journal*, 23(50), 35-52.
- Ruiz, M., Moreno, J., & Vera, J. (2015). Del soporte de autonomía y la motivación autodeterminada a la satisfacción docente. *European Journal of Education and Psychology*, 8, 68-75.
- Ruizalba, J., Bermúdez, G., Rodríguez, M., & Blanca, M. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 11-19.
- Ruizalba, J., Vallespín, M., & Pérez, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 84-92.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Solnet, D., & Kandampully, J. (2008). How some service firms have become part of “service excellence” folklore An exploratory study. *Managing Service Quality*, 18(2), 178-193.
- Sorensen, F., & Jensen, J. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336-346.
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 73-91.
- Velásquez, V., Suárez, P., Serrano, H., & Yance, C. (2016). La inteligencia emocional y su influencia en la gestión personal y productiva de los microempresarios. *Revista Ciencias UNEMI*, 81-89.
- Vera, J., & Marchena, M. (2014). Turismo y desarrollo: un planteamiento actual. *Papers de turisme*(3), 59-84.

Zaragoza, J. (2013). Historia de las emociones: una corriente historiográfica en expansión.

*ASCLEPIO. Revista de Historia de la Medicina y de la Ciencia*, 1-10.