



TÍTULO DE INVESTIGACIÓN

**“Estrategias de inteligencia emocional para potenciar el liderazgo transformacional
en el personal de una empresa hotelera en Lima, 2026”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Dirección Hotelera

PRESENTADO POR:

Castillo Berrocal, Laura Pamela - Dirección Hotelera

ASESOR

Albarracin Aparicio, Roxana Alexandra

LIMA, PERÚ

2026

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Albarracin Aparicio, Roxana Alexandra

MIEMBROS DEL JURADO

Chupillon Barreto, Rosemary

Manco Martínez, Etty Luz del Rosario

Vidal Gutiérrez, David

INFORME TURNITIN

ESTRATEGIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL PER...

 Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::30163:610833098

Fecha de entrega

28 jul 2026, 1:05 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

28 jul 2026, 9:59 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

ESTRATEGIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIO....docx

Tamaño del archivo

596.7 KB

115 páginas

21.424 palabras

125.882 caracteres



Página 1 de 123 - Portada

Identificador de la entrega: trn:oid::30163:610833098



Página 2 de 123 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: trn:oid::30163:610833098

12% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 10%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 10%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo, quien me impulsó en continuar con mis metas y ha sido un excelente apoyo en este proceso. A mis padres, por su amor incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la vida por permitirme lograr este
objetivo académico, acompañada del amor de todos
mis seres queridos.

ÍNDICE TEMÁTICO

INFORME TURNITIN	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
RESUMEN.....	12
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL	17
1.1 Título del Proyecto.....	17
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario	17
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación	18
1.4 Alcance de la solución	18
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA	20
2.1 Descripción de la realidad problemática	20
2.2 Formulación del problema	22
2.2.1 Problema general	22
2.2.2 Problemas específicos.....	22
2.3 Objetivos de investigación.....	23
2.3.1 Objetivo general.....	23
2.3.2 Objetivos específicos	23
2.4 Justificación de la investigación	23
2.4.1 Justificación teórica.....	23
2.4.2 Justificación metodológica	24
2.4.3 Justificación práctica.....	25
2.5 Limitaciones de la investigación.....	25
2.6 Viabilidad de la investigación.....	26
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	28
3.1 Antecedentes de la investigación.....	28
3.1.1 Antecedentes nacionales	28
3.1.2 Antecedentes internacionales	29
3.2 Marco teórico.....	31
3.2.1 Variable 1: Inteligencia Emocional.....	33
3.2.2 Variable 2: Liderazgo Transformacional	43
3.3 Definición de términos básicos.....	53

CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES.....	55
4.1 Formulación de hipótesis.....	55
4.1.1 Hipótesis general.....	55
4.1.2 Hipótesis específicas.....	55
4.2 Operacionalización de variables.....	55
V1 Inteligencia emocional	55
V2 Liderazgo transformacional.....	56
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	58
5.1 Diseño Metodológico.....	58
5.2 Población.....	59
5.3 Muestra.....	60
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	61
5.5 Técnicas de procesamiento de la información.....	63
5.5.1 Análisis descriptivo.....	65
5.5.2 Análisis ligados a las hipótesis.....	72
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE INNOVACIÓN	78
6.1 Alcance esperado	78
6.2 Descripción del mercado objetivo del producto o servicio	78
6.2.1 Fuentes de ingreso.....	79
6.2.2 Canales de distribución	79
6.2.3 Estrategias de penetración en el mercado	80
6.2.4 Alianzas estratégicas	80
6.2.5 Benchmarking	80
6.3 Desarrollo del proyecto de innovación	81
6.4 Presupuesto.....	89
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS	94
ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Operacionalización de la Variable 1: Inteligencia Emocional.....	63
TABLA 2 Operacionalización de la Variable 2: Liderazgo Transformacional.....	64
TABLA 3 Distribución de frecuencia de la Variable 1: Inteligencia Emocional.....	74
TABLA 4 Distribución de frecuencia de la Variable 2: Liderazgo Transformacional.....	75
TABLA 5 Distribución de frecuencia de la Dimensión 1 de la Variable 2 — Influencia Idealizada.....	76
TABLA 6 Distribución de frecuencia de la Dimensión 2 de la Variable 2 — Motivación Inspiradora.....	77
TABLA 7 Distribución de frecuencia de la Dimensión 3 de la Variable 2 — Estimulación Intelectual.....	78
TABLA 8 Distribución de frecuencia de la Dimensión 4 de la Variable 2 — Consideración Individualizada.....	79
TABLA 9 Correlación entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la Variable 2 — Liderazgo Transformacional.....	81
TABLA 10 Correlación entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la Dimensión 1 Influencia Idealizada de la Variable 2 – Liderazgo Transformacional.....	82
TABLA 11 Correlación entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la Dimensión 2 Motivación Inspiradora de la Variable 2 – Liderazgo Transformacional.....	84
TABLA 12 Correlación entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la Dimensión 3 Estimulación Intelectual de la Variable 2 – Liderazgo Transformacional.....	85
TABLA 13 Correlación entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la Dimensión 4 Consideración Individualizada de la Variable 2 – Liderazgo Transformacional.....	86

TABLA 14 Plan de acción — Etapa 1: Diagnóstico y sensibilización.....97

TABLA 15 Plan de acción — Etapa 2: Capacitación y desarrollo.....98

TABLA 16 Plan de acción — Etapa 3: Seguimiento y evaluación.....99

TABLA 17 Cronograma de actividades del programa de capacitación.....100

TABLA 18 Presupuesto estimado del programa de capacitación.....101

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 *Diagrama de flujo del programa de capacitación en inteligencia emocional..96*

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 <i>Distribución porcentual de la Variable 1 — Inteligencia Emocional.....</i>	74
GRÁFICO 2 <i>Distribución porcentual de la Variable 2 — Liderazgo Transformacional....</i>	75
GRÁFICO 3 <i>Distribución porcentual de la Dimensión 1 de la Variable 2 — Influencia Idealizada.....</i>	76
GRÁFICO 4 <i>Distribución porcentual de la Dimensión 2 de la Variable 2 — Motivación Inspiradora.....</i>	78
GRÁFICO 5 <i>Distribución porcentual de la Dimensión 3 de la Variable 2 — Estimulación Intelectual.....</i>	79
GRÁFICO 6 <i>Distribución porcentual de la Dimensión 4 de la Variable 2 — Consideración Individualizada</i>	80
GRÁFICO 7 <i>Diagrama de flujo del programa de capacitación en inteligencia emocional.</i>	94

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo establecer la relación entre las estrategias de inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el personal de una empresa hotelera. Se identificó que la principal problemática se centra en la falta de liderazgo efectivo en algunos establecimientos del sector, lo cual genera desmotivación, bajo compromiso laboral y dificultades para alcanzar estándares competitivos en un mercado altamente exigente. Frente a este escenario, se planteó analizar cómo la aplicación de estrategias de inteligencia emocional puede impactar de manera positiva en el desarrollo de competencias de liderazgo, mejorando tanto el desempeño individual como organizacional. Para abordar esta situación, se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y no experimental, aplicando encuestas y análisis estadísticos al personal de distintas áreas de una empresa hotelera. Los resultados evidenciaron una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el manejo adecuado de la inteligencia emocional — particularmente en dimensiones como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales — y la manifestación de comportamientos propios del liderazgo transformacional. Este hallazgo confirma que el fortalecimiento de las competencias emocionales en los líderes incide directamente en la motivación, el desempeño y el clima organizacional, generando un entorno laboral más colaborativo y eficiente. Como principal logro, la investigación aporta evidencia empírica sobre la relación entre ambas variables en el contexto de la hotelería peruana, contribuyendo al desarrollo del conocimiento en gestión del talento humano del sector. Ante estos hallazgos, se propone implementar un programa de capacitación en inteligencia emocional dirigido a líderes, mandos medios y personal operativo con potencial de liderazgo, complementado con procesos de mentoría y evaluaciones periódicas del desempeño. Dichas acciones buscan fortalecer la cultura organizacional, incrementar el compromiso de los colaboradores y elevar la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes, contribuyendo así a la sostenibilidad y competitividad del sector hotelero en el país.

Palabras clave: Inteligencia emocional, liderazgo transformacional, hotelería, competencias emocionales, capacitación

ABSTRACT

The purpose of this study is to establish the relationship between emotional intelligence strategies and transformational leadership among the staff of a hotel company. The main issue identified is the lack of effective leadership in some establishments in the sector, which leads to demotivation, low job commitment, and difficulties in meeting competitive standards in a highly demanding market. Given this scenario, the study set out to analyze how the application of emotional intelligence strategies can positively impact the development of leadership competencies, thereby improving both individual and organizational performance. To address this situation, a quantitative, correlational, and non-experimental approach was employed, using surveys and statistical analyses of staff from various departments within a hotel company. The results revealed a positive and statistically significant correlation between the effective management of emotional intelligence—particularly in dimensions such as self-awareness, self-regulation, empathy, and social skills—and the manifestation of behaviors characteristic of transformational leadership. This finding confirms that strengthening emotional competencies in leaders directly impacts motivation, performance, and organizational climate, creating a more collaborative and efficient work environment. The study's main achievement is that it provides empirical evidence on the relationship between these two variables in the context of the Peruvian hospitality industry, thereby contributing to the advancement of knowledge in human talent management within the sector. In light of these findings, the study proposes implementing an emotional intelligence training program aimed at leaders, middle managers, and operational staff with leadership potential, complemented by mentoring processes and periodic performance evaluations. These actions aim to strengthen the organizational culture, increase employee engagement, and improve the quality of service provided to guests, thereby contributing to the sustainability and competitiveness of the country's hotel industry.

Keywords: Emotional intelligence, transformational leadership, hospitality industry, emotional competencies, training

INTRODUCCIÓN

El sector hotelero, como parte fundamental de la industria del turismo, se encuentra en constante evolución y exige una gestión cada vez más profesionalizada. En este contexto, las competencias emocionales se han convertido en un recurso estratégico para los líderes, pues su adecuada aplicación influye directamente en la calidad del servicio, el compromiso de los colaboradores y la experiencia de los huéspedes. Bajo esta premisa, el presente estudio se enfoca en analizar la relación entre las estrategias de inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el personal de una empresa hotelera.

La presente investigación busca responder a la necesidad de contar con líderes capaces de motivar, inspirar y guiar a sus equipos más allá de las metas tradicionales, fomentando un ambiente laboral positivo y productivo. Esto resulta particularmente relevante frente a la problemática identificada en algunos establecimientos del sector: la ausencia de un liderazgo efectivo, que deriva en desmotivación, bajo compromiso y dificultades para sostener altos estándares en un mercado altamente competitivo. De esta manera, la tesis plantea el análisis de estrategias que permitan fortalecer el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, con impacto directo en la satisfacción del cliente y la sostenibilidad del negocio.

Desde la perspectiva académica, el trabajo busca aportar al campo de la gestión hotelera un enfoque innovador que vincule las teorías de la inteligencia emocional con el liderazgo transformacional. El propósito es generar conocimiento que sirva como base para el diseño de programas de capacitación, mentoría y evaluación continua, contribuyendo a la formación de líderes capaces de gestionar eficazmente las emociones propias y ajenas, y de promover culturas organizacionales sólidas que respondan a los desafíos actuales del sector.

El Capítulo I presenta la información general del proyecto: el título, el área estratégica de desarrollo prioritario, la actividad económica vinculada y el alcance de la solución propuesta.

El Capítulo II entra en la investigación aplicada, desarrollando la realidad problemática que motivó el estudio, la formulación del problema, los objetivos planteados, las justificaciones y las limitaciones identificadas.

El Capítulo III construye el marco referencial, reuniendo los antecedentes nacionales e internacionales relevantes, el marco teórico que sustenta la investigación y la definición de los términos básicos utilizados a lo largo del estudio.

El Capítulo IV se ocupa de las hipótesis y la operacionalización de las variables, estableciendo las bases conceptuales y medibles sobre las que se apoya el análisis.

El Capítulo V detalla la metodología: el diseño de investigación adoptado, la población y muestra consideradas, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y los procedimientos de análisis empleados, incluyendo el análisis descriptivo y el análisis ligado a las hipótesis.

Finalmente, el Capítulo VI presenta la propuesta de innovación, que consiste en un programa de capacitación en inteligencia emocional orientado a fortalecer el liderazgo transformacional en líderes, mandos medios y personal operativo con potencial de liderazgo, detallando su alcance, etapas de implementación y presupuesto estimado.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Título del Proyecto

Estrategias de inteligencia emocional para potenciar el liderazgo transformacional en el personal de una empresa hotelera en Lima, 2026.

1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario

La línea de investigación de ISIL que se tomó como base es la de Mejora de Procesos y Operaciones, ya que este estudio busca optimizar la gestión interna de una empresa hotelera a través de la implementación de estrategias de inteligencia emocional que potencien el liderazgo transformacional. Este campo resulta prioritario porque atiende la necesidad de mejorar el desempeño de los equipos, el clima organizacional y la calidad del servicio, factores que inciden de manera directa en la sostenibilidad y competitividad de las empresas hoteleras.

En este marco, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, con un diseño no experimental y transversal, lo que permitirá identificar y analizar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el personal de la empresa hotelera. Para la recolección de datos se empleará la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario estructurado en escala de Likert, lo cual facilitará la obtención de información objetiva y medible acerca de las percepciones de los colaboradores respecto a las variables estudiadas.

De esta manera, la investigación se enfocó plenamente en el área de mejora de procesos y operaciones, ya que no solo busca generar conocimiento académico sobre la relación entre las variables, sino también aportar a la práctica profesional al proponer

herramientas de gestión que fortalezcan el liderazgo en el sector hotelero, mejoren la calidad del servicio y consoliden la competitividad de la industria turística en el país.

1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación

La actividad en la cual se desarrolló la investigación corresponde actividad económica de servicios de alojamiento y hospedaje, sector que constituye uno de los pilares de la industria turística y que depende directamente de la calidad del servicio y la gestión del talento humano. En este ámbito, el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional son factores determinantes para alcanzar altos estándares de atención, motivar a los colaboradores y asegurar experiencias memorables a los huéspedes.

El eje temático en el que se inscribió esta investigación corresponde a la gestión del talento humano y el liderazgo, enmarcado dentro del área estratégica de mejora de procesos y operaciones. Este eje permite vincular el estudio con las prácticas organizacionales del sector hotelero, al analizar cómo las estrategias de inteligencia emocional aplicadas por los líderes impactan en el desempeño y la motivación de los colaboradores, contribuyendo al fortalecimiento de los procesos de gestión interna y a la mejora del servicio al cliente.

1.4 Alcance de la solución

La solución propuesta alcanza a todo el personal de la empresa hotelera, tanto en el nivel gerencial como operativo, mediante la implementación de estrategias de inteligencia emocional orientadas a potenciar el liderazgo transformacional. Se busca fortalecer la cultura organizacional, mejorar el clima laboral y elevar la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes. El alcance incluye la capacitación en competencias emocionales, programas de mentoría y coaching, así como evaluaciones periódicas

del desempeño y del ambiente de trabajo. De esta forma, la propuesta no solo impacta en el desarrollo individual de los colaboradores, sino que también contribuye a optimizar los procesos internos y a consolidar la sostenibilidad y competitividad de la organización en el sector turístico.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

2.1 Descripción de la realidad problemática

El sector hotelero constituye uno de los pilares más importantes del turismo en el Perú, aportando significativamente al empleo y al crecimiento económico. Sin embargo, en los últimos años ha enfrentado diversos desafíos relacionados con la gestión del talento humano, particularmente en lo referente al liderazgo y las competencias emocionales de los colaboradores. Esta situación ha generado consecuencias directas en la calidad del servicio, la satisfacción del huésped y la sostenibilidad organizacional.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2024), el sector hotelero nacional emplea a más de 260 000 personas y representa cerca del 2.9% del PBI turístico. No obstante, el mismo informe revela que un 38 % de los establecimientos hoteleros en Lima y regiones reportan dificultades para retener personal debido a la ausencia de líderes capaces de motivar, inspirar y guiar a sus equipos de manera efectiva. La rotación laboral y los bajos niveles de compromiso son factores recurrentes que impactan negativamente en la eficiencia y la experiencia del cliente.

Asimismo, la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR, 2023) señala que, tras la pandemia, el 45 % de los hoteles medianos y pequeños no cuenta con programas estructurados de capacitación en liderazgo o inteligencia emocional. Esto evidencia una brecha significativa en la formación de los mandos medios y gerenciales, quienes cumplen un rol esencial en la gestión de equipos y la calidad del servicio. La carencia de habilidades emocionales, como la empatía, la autorregulación y la comunicación asertiva, se traduce en conflictos interpersonales, bajo clima laboral y disminución de la productividad.

La gestión hotelera enfrenta diversos desafíos vinculados a la falta de un liderazgo efectivo y a la escasa consideración de las competencias emocionales en la administración del talento humano. Esta situación impacta directamente en la motivación de los colaboradores, en la calidad del servicio brindado y en la sostenibilidad de las organizaciones. La ausencia de líderes capaces de inspirar y motivar genera un clima laboral poco favorable, caracterizado por bajos niveles de compromiso y un desempeño limitado, lo que afecta la competitividad de las empresas en un mercado cada vez más exigente.

En el contexto internacional, la industria hotelera se ha visto presionada por factores como la globalización, las transformaciones tecnológicas y las crecientes expectativas de los clientes. Estas exigencias requieren líderes con competencias emocionales sólidas que les permitan gestionar eficazmente a sus equipos y responder a la dinámica del mercado. Según Goleman (1998) la inteligencia emocional es un elemento decisivo para alcanzar un rendimiento óptimo en entornos de alta demanda. De igual forma, Bass y Riggio (2006) sostienen que el liderazgo transformacional contribuye a generar motivación, innovación y compromiso, factores esenciales para la sostenibilidad de las organizaciones en el ámbito global.

En el contexto nacional, la hotelería peruana ha experimentado dificultades derivadas de la inestabilidad política y económica, lo que ha limitado la capacidad del sector para alcanzar las proyecciones de crecimiento previas a la pandemia. Esto ha evidenciado la necesidad de fortalecer las habilidades blandas de los colaboradores como un recurso estratégico para mejorar la calidad del servicio. De acuerdo con Hernández (2019) la carencia de competencias emocionales en los equipos de atención al cliente afecta negativamente la experiencia del huésped. Asimismo, Cherres (2021) encontró que la relación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional en instituciones peruanas es positiva, pero aún poco desarrollada en la práctica.

En el contexto local, en Lima coexisten cadenas hoteleras con sólidas culturas organizacionales y hoteles independientes que no priorizan el desarrollo del talento humano, lo que genera brechas en la calidad del servicio. Esto se refleja en la dificultad para instaurar modelos de liderazgo efectivos que promuevan la motivación y el compromiso del personal. Según Schanks (2021) la falta de programas de formación en inteligencia emocional limita la capacidad de los líderes hoteleros para gestionar adecuadamente a sus equipos. De igual manera, Arrieta (2021) advierte que, cuando no se fomenta un liderazgo transformacional en organizaciones locales, se generan altos niveles de rotación de personal y climas laborales poco favorables.

2.2 Formulación del problema

2.2.1 Problema general

¿Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el personal de una empresa hotelera?

2.2.2 Problemas específicos

¿Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la influencia idealizada en el personal de una empresa hotelera?

¿Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la motivación inspiradora en el personal de una empresa hotelera?

¿Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la estimulación intelectual en el personal de una empresa hotelera?

¿Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la consideración individualizada en el personal de una empresa hotelera?

2.3 Objetivos de investigación

2.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las estrategias de inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el personal de una empresa hotelera.

2.3.2 Objetivos específicos

Determinar si existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la influencia idealizada en el personal de una empresa hotelera.

Determinar si existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la motivación inspiradora en el personal de una empresa hotelera.

Determinar si existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la estimulación intelectual en el personal de una empresa hotelera.

Determinar si existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la consideración individualizada en el personal de una empresa hotelera.

2.4 Justificación de la investigación

2.4.1 Justificación teórica

El estudio aporta al conocimiento existente sobre la relación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional en el sector hotelero, un ámbito donde el

desempeño humano es determinante para la satisfacción del cliente y la sostenibilidad de las organizaciones. Según Goleman (1998) la inteligencia emocional constituye un factor clave para alcanzar un desempeño laboral efectivo en entornos que exigen un alto nivel de interacción interpersonal. De igual manera, Bass y Riggio (2006) sostienen que el liderazgo transformacional potencia la motivación y la innovación de los colaboradores, generando un impacto positivo en la cultura organizacional.

En ese sentido, esta investigación busca integrar ambos enfoques teóricos para explicar cómo las competencias emocionales fortalecen el liderazgo transformacional en el personal hotelero. El trabajo académico no sirve únicamente para ampliar la evidencia empírica existente, sino que sirve también para contribuir a su contextualización en el ámbito de la hotelería en Perú, campo este donde todavía son pocos los estudios que relacione estas variables de una manera sistemática.

2.4.2 Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la investigación tiene un diseño de tipo cuantitativo, correlacional y no experimental, que permite medir de forma objetiva la relación entre las variables. Este tipo de investigación puede ser utilizado para determinar la magnitud de la relación entre las estrategias de inteligencia emocional y los comportamientos de liderazgo transformacional. En la misma línea de pensamiento, Hernández-Sampieri et al. (2014) afirman que los estudios correlacionales permiten determinar la intensidad y la dirección de las relaciones entre las variables sin manipularlas analizando las variables en el estado en el que se encuentran, por lo que resulta pertinente en nuestro caso.

El uso de encuestas estandarizadas y el empleo de análisis estadísticos conferirá validez y fiabilidad a los resultados. Esto coincide con Creswell (2014), quien señala que los métodos cuantitativos proporcionan pruebas del fenómeno en estudio

mediante el empleo de instrumentos de medición sistemática y replicable. Finalmente, el diseño metodológico de la investigación permitirá garantizar que los resultados obtenidos sean representativos y útiles para el sector.

2.4.3 Justificación práctica

La investigación busca aportar una propuesta capaz de ofrecer soluciones que contribuya a mejorar el rendimiento del personal hotelero y el desarrollo de un liderazgo que se desarrolle en todos los niveles de la organización. La implementación de un programa de formación en inteligencia emocional que permita la gestión de las emociones, potenciar la motivación y fijar un clima positivo en la empresa.

Asimismo, al potenciar el liderazgo transformacional, las empresas podrán incrementar la calidad del servicio, generar experiencias memorables para los huéspedes y mejorar su competitividad en el mercado turístico. En el largo plazo, la aplicación de estas estrategias contribuirá a la sostenibilidad del sector hotelero en el país, asegurando que las organizaciones estén mejor preparadas para enfrentar los cambios y exigencias del entorno.

2.5 Limitaciones de la investigación

En cuanto a la limitación temporal, el estudio se desarrolló en un periodo determinado que restringió la posibilidad de realizar un seguimiento longitudinal al impacto de las estrategias de inteligencia emocional en el personal hotelero. El tiempo disponible no permitió la evaluación de los cambios durante un periodo largo, por lo que los resultados reflejan solamente la situación hallada en el momento de la recolección de datos, sin tener en cuenta los posibles cambios posteriores dada la capacitación y la rotación del recurso humano, así como la incidencia de otras circunstancias externas sobre las variables evaluadas.

En cuanto al límite espacial, la investigación abarcó sólo a una empresa hotelera ubicada en Lima, lo que conlleva a reducir la generalización de los hallazgos para otros lugares o para empresas con otros perfiles. Esos factores son, por ejemplo, el tamaño de la organización, el nivel de formalización, la cultura organizacional, la ubicación del lugar de destino turístico, etc., que pueden tener otros resultados. Por eso, aún cuando los hallazgos traen información útil para la realidad local, se debe tener especial cuidado al extrapolar estos hallazgos para otras regiones o a otras empresas correspondientes al sector hotelero.

2.6 Viabilidad de la investigación

La investigación es viable desde el punto de vista técnico porque se cuenta con suficiente información teórica y antecedentes que sustentan la relación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional. Se han encontrado antecedentes a nivel internacional y nacional con respecto a estas variables, lo que nos brinda una importante base bibliográfica, lo que permite realizar el marco teórico y comparar resultados. También se tiene acceso a literatura con características especiales, repositorios y publicaciones científicas que confieren fiabilidad al estudio.

En el aspecto metodológico y logístico, esta problemática se considera viable, ya que la empresa hotelera a investigar proporciona el espacio para el desarrollo de las encuestas para la temática, así como también puede ser lugar para la toma de información directa del personal. Hay, igualmente, contactos en los cargos administrativos para la toma de información en los diferentes niveles de la empresa, lo que traduce la muestra de representación. El diseño que se propone es cuantitativo y

no experimental, lo que permite desarrollar el estudio sin recursos elevados o con varias intervenciones.

En últimas, desde el punto de vista económico, el proyecto resulta viable. Teniendo en cuenta que no se requiere una inversión alta, ya que los recursos fundamentales a usar serán impresos, software estadístico y tiempo de trabajo de los investigadores. La relación costo-beneficio es favorable, ya que los resultados obtenidos podrán generar un impacto positivo en la gestión hotelera, optimizando procesos de liderazgo y fortaleciendo la cultura organizacional. Esto justifica plenamente la inversión y demuestra la pertinencia de llevar a cabo la investigación.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la investigación

3.1.1 Antecedentes nacionales

Según Schanks (2021) en su investigación titulada Relación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional en el área de ventas del Hyatt Centric Hotel, San Isidro, empleó un diseño de investigación cuantitativo, descriptivo-correlacional y no experimental, aplicando un censo poblacional a 40 colaboradores. Para la recolección de datos utilizó la técnica de la encuesta, mediante cuestionarios estructurados como instrumentos principales de medición. El estudio concluyó que existía una correlación significativa del 81% entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, evidenciando que los trabajadores con mayores competencias emocionales desarrollaban mejores habilidades de liderazgo, lo que a su vez impactaba en el rendimiento del equipo.

Por su parte Arrieta (2021) en la investigación Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en instituciones educativas de Oxapampa, utilizó un enfoque cuantitativo, no experimental, de corte transversal y descriptivo con una muestra de 80 trabajadores. Para la recolección de datos empleó la técnica de la encuesta, aplicando el cuestionario como instrumento principal, herramienta estándar en estudios cuantitativos que buscan recolectar información de una población específica. Los hallazgos mostraron que, de manera general, no existía una relación estadísticamente significativa entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional. Sin embargo, al analizar cada variable de forma independiente, se encontró que el liderazgo transformacional tenía una proyección positiva en la organización, recomendándose la implementación de actividades orientadas al desarrollo de ambas competencias.

Asimismo, Cherres (2021) en su estudio Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una institución estatal en Lima, aplicó un método cuantitativo de tipo básico con diseño no experimental, con una muestra de 100 colaboradores seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Para la recolección de datos utilizó la técnica de la encuesta, aplicando dos cuestionarios tipo Likert — uno por variable — validados por juicio de expertos y con confiabilidad medida a través del Alfa de Cronbach. La investigación concluyó que las variables presentaban una correlación positiva de nivel moderado, indicando que los colaboradores con mayor desarrollo emocional mostraban comportamientos de liderazgo transformacional más sólidos. El autor destacó la importancia de implementar programas de formación en inteligencia emocional para fortalecer las competencias de liderazgo en los distintos niveles de la organización.

3.1.2 Antecedentes internacionales

De Haro García y García-Izquierdo (2015) en su estudio Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio, analizaron la relación entre ambas variables en una organización española de servicios de gran tamaño. La muestra estuvo compuesta por 190 gerentes, a quienes se aplicaron dos instrumentos validados: el Inventario de Pensamiento Constructivo de Epstein (2003) para medir la inteligencia emocional, y el Cuestionario de Comportamiento del Líder de Sashkin (1998) para evaluar el liderazgo transformacional. Los resultados evidenciaron relaciones positivas y significativas entre ambas variables — el análisis de regresión mostró que dos dimensiones de la inteligencia emocional explican el 28% de la varianza del liderazgo transformacional. Los autores concluyen que fortalecer las competencias emocionales de los líderes tiene implicaciones directas en el diseño de programas de desarrollo del liderazgo

dentro de las organizaciones, hallazgo que guarda estrecha coherencia con los objetivos del presente estudio.

Montoya (2019) en su investigación Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional y una mirada al enfoque de capacidades, desarrollada en la Universidad Nacional de Colombia, analizó la relación entre las variables de inteligencia emocional definidas por Goleman y el liderazgo transformacional según el modelo de Bass y Avolio, en una muestra de 31 líderes del sector químico de Medellín. Para la recolección de datos empleó la técnica de la encuesta, aplicando dos instrumentos validados internacionalmente: el MLQ 5X Short para medir el liderazgo transformacional y el ESCI desarrollado por Goleman para evaluar la inteligencia emocional. Los resultados evidenciaron que variables como el optimismo, la conciencia organizacional y el coaching y mentoring tienen una influencia estadísticamente significativa sobre distintos componentes del liderazgo transformacional, con valores de R^2 que oscilan entre 0,18 y 0,52. El estudio concluye que las competencias emocionales inciden de manera directa en los comportamientos de liderazgo transformacional, hallazgo que respalda directamente la hipótesis central del presente proyecto de tesis.

Jiménez et al. (2018) en su investigación El liderazgo y la inteligencia emocional en las empresas familiares de Tabasco, México, desarrollaron un modelo de liderazgo que integra la inteligencia emocional como componente central, tomando como base los trabajos de Bass y Avolio (2004) y Goleman (1998). La muestra estuvo conformada por 327 participantes de organizaciones del estado de Tabasco, a quienes se aplicó un cuestionario de 56 ítems dividido en dos partes: las primeras 36 preguntas evaluaron el liderazgo transformacional mediante el MLQ 5X Short Form, y los 20 restantes midieron la inteligencia emocional con base en los modelos de Goleman (1998) y Reyes (2009). Los datos fueron analizados mediante ecuaciones

estructurales con el software AMOS. Los resultados permitieron validar el modelo planteado, determinándose la relación entre ambas variables en contextos organizacionales reales, de lo que se extrae que la investigación ha arrojado un resultado cuantitativo orientado a la memoria de esta tesis sobre el efecto que tiene la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional.

3.2 Marco teórico

La inteligencia emocional no es algo nuevo, pero sí ha ido cobrando sentido. Mayer y Salovey (1997) fueron de los primitivos que se atrevieron a exponer este concepto en términos bien académicos, afirmando que la inteligencia emocional consiste en la capacidad de percibir y expresar las emociones con precisión, comprenderlas y regularlas para llevar a cabo un crecimiento personal e intelectual de una manera correcta. Goleman (1998) amplió esa visión aportando cinco dimensiones específicas —autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales— que trasladaron el concepto al ámbito laboral, con una aplicación más pragmática.

Y en esa aplicación del ámbito laboral, la inteligencia emocional dejó de ser una cuestión de desarrollo personal para transformarse en una herramienta de gestión. Ella tiene que ver con la manera en la que se construyen las relaciones cuando un equipo trabaja, la forma de resolver los conflictos entre sus miembros y el tipo de clima que se va generando día a día. En el sector hotelero esto cobra un peso particular —cuando el servicio al cliente es la base de todo, tener colaboradores emocionalmente competentes no es un lujo, es lo que separa una experiencia ordinaria de una que el huésped recuerda.

Desarrollar la inteligencia emocional dentro de una organización no ocurre de forma espontánea — requiere intervenciones concretas: programas de capacitación en habilidades blandas, talleres de manejo del estrés, dinámicas de retroalimentación constructiva y procesos de mentoría. Cuando estas iniciativas se implementan de forma sostenida, el impacto va más allá del individuo — mejora el trabajo en equipo y se refleja en la productividad general de la organización.

La evidencia contrastada que concluyen en otros estudios apunta hacia el mismo sentido: las organizaciones que apuestan por el desarrollo emocional de sus equipos obtienen niveles más altos de motivación, compromiso y eficacia. En un campo tan cambiante y exigente como el turístico-hotelero, esta diferencia no podría ser menor —puede ser lo que diferencie el hecho de que una organización subsista o no—.

El liderazgo transformacional surge de una premisa diferente al resto de estilos de gestión, se basa en que no solo hay que cumplir los objetivos, sino que hay que de facto inspirar a las personas para que los superen, promoviendo a su vez la innovación y la mejora de cada colaborador. Bass (1990) estableció cuatro componentes que sustentan el liderazgo transformacional, la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, estos componentes en conjunto dan cuenta de la manera en que el líder transformacional se relaciona con los colaboradores de su equipo. Bass y Riggio (2006) profundizaron en esa idea, subrayando que este modelo es capaz de construir algo realmente difícil de construir por orden. Como es, por ejemplo, mayor compromiso organizacional, confianza genuina entre los equipos y la apertura efectiva hacia la creatividad.

Este aspecto práctico en el sector hotelero, cuando la calidad del servicio tiene dependencia directa de la forma en que se presenta y ejecuta cada una de las personas del equipo, contar con un liderazgo que lleve a la inspiración y a la

transformación no sería francamente algo dado. Este liderazgo es lo que permite sostener los estándares de excelencia y que el cliente se marche satisfecho.

La relación que existe entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional no es una corazonada más bien; constituye un hecho que la investigación ha venido corroborando de manera continuada. Goleman (1998) planteó que las competencias emocionales son imprescindibles para llevar a cabo la gestión de los equipos de manera adecuada, y Bass y Riggio (2006) aportaron un dato que resulta ser muy importante: los líderes transformacionales que desarrollan altos niveles de autoconciencia y empatía provocan un efecto medible sobre la motivación y el rendimiento de quienes les rodean. A la luz de investigaciones recientes como la de Cherres (2021) y Muguerza-Florián et al. (2025) hemos comprobado que la mejora de la inteligencia emocional de los líderes provoca mayores niveles de satisfacción del trabajo, innovación y cohesión en los equipos; de esta manera, la presente investigación tiene como fundamento las dos variables más relevantes, la inteligencia emocional como variable independiente y el liderazgo transformacional como variable dependiente.

3.2.1 Variable 1: Inteligencia Emocional

El concepto de inteligencia emocional tiene su origen en una pregunta que llevada décadas planeando en torno a la psicología: ¿por qué hay personas con un alto coeficiente intelectual realizando un insensato fracaso en sus relaciones y su vida laboral, mientras que otras con capacidades cognitivas más modestos son capaces de construir formidables carreras y relaciones que durarán años? Thorndike (1920), uno de los pioneros en demostrar que algo así como la existencia de una inteligencia social que -a su juicio- era diferente de la inteligencia intelectual, estaba vinculado a lo que

hace con otras personas. El concepto, sin embargo, no aparece formalmente en un contexto académico hasta varias décadas más tarde.

Mayer y Salovey (1990) establecieron formalmente el concepto de la inteligencia emocional, que ellos definieron como el conjunto de habilidades mentales asociadas al procesamiento de la información de un tipo emocional. Para estos autores, la inteligencia emocional no es un rasgo de personalidad, ni una actitud, sino que constituye una habilidad cognitiva concreta que puede ser evaluada y desarrollada. En un modelo revisado en 1997, su propuesta estableció una definición de la inteligencia emocional estructurada en cuatro ramas de carácter jerárquico, unas por encima de otras, en las cuales la percepción emocional es la más básica y la regulación de la emoción es la más compleja, ya que ésta depende del desarrollo de las anteriores.

Goleman (1995) fue quien popularizó el concepto de "inteligencia emocional" a través de su libro del mismo nombre, afirmando que era un mejor predictor del éxito personal y profesional que la inteligencia (CI, que corresponde al coeficiente intelectual). Esta propuesta tuvo un rápido impacto en el ámbito organizacional porque pasó de ser un tema de discusión en el laboratorio de la academia a ser uno de los temas prioritarios en las reuniones o en los programas para el desarrollo de líderes. Goleman (1998), más adelante, perfeccionó su propuesta para el ámbito laboral, presentando cinco capacidades fundamentales — autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales — que se han convertido en un referente en la gestión del talento humano.

Durante los años de existencia de la inteligencia emocional han sido otros autores los que han ido enriqueciendo y ampliando su discusión. Bar-On (1997) contrastó un modelo mixto que incluía tanto componentes de personalidad como habilidades emocionales, Petrides y Furnham (2001) establecieron la distinción entre una

inteligencia emocional como habilidad cognitiva y la otra como un rasgo de personalidad. Este desarrollo, lejos de deslegitimar el concepto de inteligencia emocional, ha permitido un avance en su conceptualización y la aplicación de éste en otros ámbitos. En el ámbito organizacional y específicamente en otros con alta interacción humana como el hotelero, la inteligencia emocional se ha convertido en una competencia clave que tiene impacto en la calidad del liderazgo, el clima psicológico del trabajo y la experiencia del cliente.

La inteligencia emocional en el ámbito organizacional

El paso de la inteligencia emocional, de ámbito académico a ámbito de organizaciones, no fue instantáneo, pero si desequilibrante. A partir de los trabajos realizados por Goleman (1995, 1998), las empresas empezaron a añadir el concepto en sus modelos de acuerdo de gestión del talento, al entender que las competencias emocionales de los mismos impactaban en el desempeño, en el clima de trabajo, en el desarrollo de la empresa,... El cambio está en una perspectiva de la visión del trabajador que se exponía, de una visión totalmente centrada en el trabajador y sus capacidades técnicas a una visión sofisticada y comprensiva del trabajador como una persona que hace uso de sus capacidades técnicas y toma en cuenta el peso de las emociones para aumentar la productividad de los trabajadores, y del mismo modo, de la calidad de las relaciones laborales.

Cherniss y Goleman (2001) aportarían pruebas de que los programas de desarrollo de la inteligencia emocional en las organizaciones producían mejoras evidentes en aspectos tales como el liderazgo, la retención de talento y la satisfacción en el trabajo. Estos autores argumentaron que las organizaciones que priorizan el desarrollo emocional de sus equipos no solo obtienen mejores resultados individuales, sino que construyen culturas organizacionales más resilientes, capaces de adaptarse a los cambios del entorno sin perder cohesión interna. En ese sentido, la inteligencia

emocional deja de ser una competencia individual para convertirse en un activo organizacional.

Boyatzis y McKee (2005) profundizaron en esta idea con su concepto de liderazgo resonante, argumentando que los líderes emocionalmente inteligentes tienen la capacidad de crear un clima emocional positivo que se contagia a todo el equipo. Según estos autores, cuando un líder gestiona sus emociones con eficacia y sintoniza con las emociones de quienes lo rodean, genera lo que denominan resonancia organizacional, un estado en el que los colaboradores se sienten energizados, comprometidos y alineados con los objetivos de la organización. Por el contrario, los líderes que son incapaces de hacerlo generan en primer lugar disonancia, clima de tensión, desconfiando ya del rendimiento de la propia organización en un proceso gradual del deterioro del rendimiento colectivo.

Bar-On (2006) adjuntó más apoyo empírico al sostener que los empleados de alta inteligencia emocional afirman tener menos estrés laboral, más satisfacción con el trabajo y mejor capacidad para responder a las demandas del medio. Tal afirmación tiene directa pertinencia para la gestión del talento humano, dado que indica que el esforzarse por promover el desarrollo emocional de los colaboradores no es solo una decisión humanista, sino también una decisión estratégica de valor que puede mejorar la productividad y la longevidad de la empresa. En sectores de alta rotación y alta demanda emocional, como es el caso del hotelero, esta inversión adquiere una urgencia tal que las organizaciones más competitivas han empezado a compartirla.

Autoconciencia

La autoconciencia es el punto de partida de la inteligencia emocional y, tal vez por esa misma razón, es la dimensión más ampliamente estudiada. De acuerdo con Goleman (1998) esta sería la capacidad de percibir las propias emociones en el momento en

que ocurren, identificar cómo afectan el pensamiento o la conducta, y reconocer las fortalezas y debilidades personales de manera honesta. Para este autor un líder que no tenga autoconocimiento no será capaz de gestionar a los demás de la mejor manera, porque sus reacciones emocionales se producirán por sí solas de manera inconsciente y afectarán a sus decisiones incluso antes de que él pudiera darse cuenta de ello

Mayer y Salovey (1997) abordan la autoconciencia desde una faceta más cognitiva y comprenden la autoconciencia como la capacidad de percibir y evaluar correctamente las emociones que uno mismo percibe. En este sentido, los autores no se refieren solamente a la percepción de que uno está enfadado o ansioso, sino que también hace referencia a la conciencia sobre la causa de esta emoción y la anticipación de su reflejo al exterior. Evidentemente en el contexto de la organización, esta humildad hace que sea muy importante, dado que permite que el líder haga decisiones más pensadas cuando se encuentra en situaciones límites, así como ante situaciones conflictivas.

Bar-On (2006) amplía esta perspectiva al incluir la autoconciencia en su modelo de inteligencia emocional-social y la define como la competencia para conocerse a sí mismo, siendo esto, conocer sus fortalezas y debilidades, sentir sus emociones y motivaciones. Para Bar-On, la alta autoconciencia supone que una persona no solo se conoce, sino que utiliza dicho conocimiento como un punto de partida para relacionarse mejor con el entorno y, en el ámbito hotelero, donde las relaciones son interacciones con los clientes y compañeros de trabajo, constantes, cambiantes e inesperadas, dicha concepción marca, sin duda, una notable diferencia, tanto en la calidad del servicio como en el grupo.

Autorregulación

La capacidad de la auto-regulación implica la gestión consciente de las emociones para evitar que éstos afecten el comportamiento y la toma de decisiones. En palabras de Goleman (1998), la auto-regulación se entiende como la capacidad de ser capaz de mantener los impulsos bajo control, manejar el estrés y adaptarse a las circunstancias cambiantes y, al mismo tiempo, no perder la estabilidad emocional. Para este autor, la auto-regulación no significa suprimir las emociones sino darles una vía de escape constructiva, dado que permite mantener la calma como una manera de poder actuar con criterio en lugar de reaccionar de forma impulsiva. En entornos laborales muy estresantes como el hotelero, donde los imprevistos forman parte de la cotidianidad, la auto-regulación es una capacidad indispensable para mantener un clima de trabajo estable.

El concepto de autorregulación que desarrollan Mayer y Salovey (1997) lo describen como la capacidad de usar las emociones de una forma reflexiva para facilitar el desarrollo emocional y cognitivo; es decir, la autorregulación no consiste únicamente en controlar lo que se va sintiendo, sino que se propone emplear estas emociones como una fuente de información que sirva para dirigir el razonamiento, el pensamiento y la acción. Un colaborador que es capaz de llevar a cabo una adecuada regulación emocional no solamente responde de una manera más eficaz ante situaciones adversas, sino que además favorece un ambiente más predecible y seguro para las personas que lo rodean, lo que provoca efectos directos sobre el funcionamiento del grupo.

Brackett y Salovey (2006), ahondan en esta dimensión señalando que la autorregulación emocional efectiva va más allá y puede incluir estrategias tanto de carácter cognitivo como conductual mediante las que se pueden manejar la duración y la intensidad de la experiencia emocional. Para estos autores, es necesario establecer una dicotomía entre las estrategias adaptativas, entre las que se diagnostica

la reevaluación cognitiva, y las estrategias desadaptativas, dentro de las que señalan la supresión emocional, advertidos de que éstas pueden dar lugar a efectos perniciosos en lo que tiene que ver con el bienestar y el rendimiento a largo plazo. Para el sector hotelero, en el que el personal culturalmente establece su desempeño en situaciones donde la demanda emocional esfuma a los profesionales, la supervisión flexible del comportamiento no es sólo una competencia deseable, sino una condición necesaria para mantener la calidad del servicio y la sostenibilidad del grupo humano.

Empatía

La empatía es, quizás, la dimensión de la inteligencia emocional que más se asocia a la calidad de las relaciones humanas, porque es la que permite a la persona salir del propio marco de referencia y comprender en profundidad lo que siente el otro. Goleman (1998) la define como la capacidad para darse cuenta de las emociones de los demás, para interesarse activamente por lo que les inquieta y para responder adecuadamente y coherentemente a sus estados de ánimo. Para este autor, la empatía no es sólo simpatía o amabilidad, es una capacidad cognitiva y emocional que permite al líder leer con contundencia el clima emocional de su equipo, anticipar reacciones y adecuar su comportamiento en función de lo que percibe. En entornos laborales donde las relaciones entre las personas son muy intensas y constantes, como por ejemplo en el sector del alojamiento, esta capacidad se convierte en una habilidad de gestión tan importante como cualquier competencia técnica.

En el enfoque de la empatía que proponen Mayer y Salovey (1997), este concepto se incluye dentro de su modelo de las cuatro ramas de la inteligencia emocional, describiéndola como la capacidad de identificar y comprender con precisión las emociones de los demás. Para estos autores, una persona empática no se limita a detectar lo que sienten los demás, sino que también logra captar el origen y la lógica de estas emociones, lo cual le permite proporcionar una respuesta más adecuada y

menos reactiva. Esta diferenciación es importante en el entorno organizativo, porque permite sostener que la empatía no se entiende como una habilidad innata de ciertas personas especialmente sensibles, sino como aquel componente que puede ser potenciado mediante la práctica y que tiene repercusiones medibles en cuanto a la calidad de la relación de los integrantes de un grupo de trabajo.

Bar-On (2006) por su parte incluye la empatía como un elemento básico de su modelo de la inteligencia emocional-social, considerándola como la aptitud para poder sopesar, valorar, reconocer, y ser consciente de los deseos, sentimientos y emociones de los demás. Para Bar-On la empatía no actúa de forma independiente, y lo hace en relación con las habilidades interpersonales -una persona que sabe lo que los demás están sintiendo, pero no actúa de acuerdo con ello, en su opinión, no está desarrollando la empatía, sino el mero hecho de observar la emoción-. En el sector hotelero, en el que cada interacción con un huésped, o cada interacción con un compañero implica leer las señales emocionales que cada uno emite y cómo se responde a éstas, incrementar la empatía en los colaboradores y los líderes no es un propósito, un objetivo a conseguir como uno más, sino que está estrechamente ligado con la calidad del servicio y la cohesión del grupo.

Habilidades sociales

Las habilidades sociales son la dimensión más palpable de la inteligencia emocional, ya que es el ámbito en el que las competencias emocionales internas se convierten en hechos claramente visibles hacia el exterior, hacia las personas. Goleman (1998) las define como el modo de manejar de forma eficaz las relaciones interpersonales, de influir en los demás, de comunicarse de forma clara y de resolver conflictos de manera constructiva. Para este autor, las habilidades sociales no son solo simpatía o facilidad para relacionarse, sino que son la aplicación o culminación del desarrollo de las restantes dimensiones emocionales con respecto a la relación con las otras personas.

Un líder que ha desarrollado autoconciencia y autorregulación y no ha desarrollado habilidades sociales nunca podrá trasladar su desarrollo a la influencia sobre su equipo a través de sus relaciones interpersonales.

Mayer y Salovey (1997) introducen dicha dimensión a partir de la habilidad para comprender las emociones en los otros y poder llegar a utilizar las emociones del otro para poder facilitar el proceso de interacción social, en la cual las habilidades sociales incluirán las habilidades sociales y nos dirán que no se ha de limitar a la percepción de lo que sienten sino que a la respuesta adecuada a estas emociones lo que les permitirá establecer vínculos adecuados al trabajo del otro, relaciones de confianza y cooperación en la gestión de las organizaciones. En el ámbito organizacional se refleja en la habilidad del líder para poder ser capaz de establecer redes de trabajo, o motivar a su equipo o bien en el desarrollo de un entorno social donde las personas son escuchadas y valoradas, dado que consideramos que estas condiciones pueden producirse que tienen un efecto directo en el compromiso y productividad del equipo de trabajo en la organización.

Bar-On (2006) lo complementa en esta visión consolidando las habilidades interpersonales como una parte fundamental de su construcción de inteligencia emocional-social, caracterizándola como la capacidad de construir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias y efectivas, que incluyen la empatía, la responsabilidad social y la sensibilidad hacia los demás. En opinión del autor, las personas con habilidades sociales desarrolladas no solo tienen mayores capacidades para relacionarse, sino que, a su vez, contribuyen proactivamente a la diversión de la gente de la organización. En el ámbito hotelero, donde cada interacción con el cliente y con el equipo tiene un impacto directo en la experiencia del servicio, disponer de personas y líderes socialmente competentes se convierte en una ventaja competitiva que no puede ser alcanzada por ningún sistema de estrategias operativas.

La inteligencia emocional en el sector hotelero

El sector hotelero presenta unos rasgos que lo hacen diferente de otros tipos de trabajo y que convierten la inteligencia emocional en una competencia muy importante. A diferencia de los sectores donde el producto es Real e Irreversible e incluso la interacción humana pasa a un segundo plano, en el campo de la hotelería el propio servicio es a la vez el producto y la propia experiencia y significa que cada interacción entre un colaborador y un cliente es per se un "momento de la verdad", que puede llegar a validar o debilitar la imagen del cliente sobre la organización.

En ese marco, la autoconciencia se establece como un aspecto eminentemente práctico. Un recepcionista que ha experimentado un día emocionalmente complicado y que puede reconocer ese estado y regularlo antes de acceder a la siguiente persona que ocupe una habitación, está mostrando una competencia emocional que ningún manual de instrucciones puede sustituir. Como señala Núñez (2020) para el caso del personal de las empresas turísticas, la práctica de un mayor grado de autoconciencia se traduce en mayor satisfacción laboral y menor agotamiento —ambos indicadores se relacionan con la calidad del servicio y la rotación del personal.

La autorregulación, en este sentido, es especialmente relevante en un contexto en el que previsible o inevitablemente van a ocurrir imprevistos, esto es, una queja que surge de forma no esperada, un huésped que se muestra difícil o bien se produce una situación de alta carga de trabajo. Todos estos son ejemplos de los que el personal de un hotel se enfrenta con regularidad. La forma que tiene un trabajador de mantener la calma y de responder con sensatez sin que la tensión emocional se transmita al huésped o a sus compañeros es, en el fondo, la que diferencia a uno que es competente de un trabajador que es excelente. Cherniss y Goleman (2001) mencionan que las organizaciones que tienen prácticas que fomentan la autorregulación

emocional en sus equipos de trabajo tienen un número reducido de conflictos interpersonales y también aumentan la satisfacción del cliente.

Las habilidades sociales, en último lugar, son las que le dan forma, visibilidad a toda esa práctica de desarrollo interno. En la industria hotelera donde el trabajo en equipo en departamentos como el de recepción, el departamento de pisos (housekeeping), el de alimentos y bebidas y el de la administración es primordial para poder ofrecer al huésped una experiencia con sentido, la habilidad de comunicarse con claridad, resolver diferencias asertivamente y construir relaciones de confianza con los compis no es simplemente un valor añadido, simplemente es una condición operativa. Boyatzis y McKee (2005) afirman que los líderes que modelan habilidades sociales fuertes crean equipos más cohesivos, más propensos a colaborar y con menor resistencia al cambio, características éste último muy valioso para una industria que debe de adaptarse constantemente con las expectativas de un mercado turístico en continua evolución.

3.2.2 Variable 2: Liderazgo Transformacional

El liderazgo ha constituido uno de los objetos de estudio de la Psicología de las organizaciones desde los comienzos de esta disciplina; sin embargo, se mantuvo en la misma durante décadas una interpretación transaccional del liderazgo: el líder como administrador de recompensas y sanciones, teniendo como función principal entre sus funciones cumplir que los colaboradores cumplan con él de manera recíproca lo que se espera de ellos (a cambio de una compensación). El autor que estableció esta distinción y que cambió el rumbo de la investigación sobre el liderazgo fue Burns (1978), quien estableció la distinción entre líderes transaccionales, que operan dentro del propio sistema sin cuestionarlo, y los líderes transformacionales, que animan a los seguidores a ir más allá de sus intereses y trabajar para un objetivo mayor. Para él, el

liderazgo transformacional no era un estilo de gestión más eficiente, sino una forma cualitativa diferente de ejercer influencia sobre otro.

Bass (1985) recuperó y formalizó este concepto bajo una dimensión más aplicada a la conducencia organizacional, puesto que este estilo de líder transformacional sería capaz de generar en sus seguidores niveles de motivación y compromiso por encima de cualquier nivel que pueda conseguir un sistema de incentivos. El mismo autor argumentó que esto se produce porque el líder transformacional moviliza el uso de valores, emociones e ideales, realizando una conexión con sus colaboradores que excede la lógica del intercambio. Su modelo destacó cuatro componentes centrales — la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada — que desde entonces han pasado a ser el marco de referencia predominante para el estudio y la medición del liderazgo transformacional en las organizaciones.

Bass y Avolio (1994) posteriormente perfeccionaron el modelo, y desarrollaron el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), uno de los instrumentos de medición del liderazgo más ampliamente utilizados en la investigación académica y organizacional en el mundo. Este cuestionario permitió operacionalizar los cuatro componentes del liderazgo transformacional y comparar diferentes contextos y culturas organizacionales, lo que consolidó el modelo como herramienta tanto de consumo científico como práctico. Más tarde, Bass y Riggio (2006) actualizaron el marco conceptual añadiendo la evidencia empírica acumulada durante dos décadas de trabajos de investigación, llegando a corroborar que el liderazgo transformacional no sólo mejora el desempeño organizacional, sino que también contribuye al bienestar, la satisfacción y el desarrollo personal de los colaboradores.

El liderazgo transformacional en el ámbito organizacional

El efecto del liderazgo transformacional en las organizaciones rápidamente suscitó el interés de investigadores y empresas. Este modelo, a diferencia de otros postulados en los que se priorizaba el interés por la eficiencia de los procesos o el control del comportamiento, ponía énfasis en un tipo de acción que pudiera resultar más difícil de medir, pero igualmente estratégica para la consecución de objetivos, como la capacidad de un líder de conseguir movilizar a personas hacia un objetivo compartido y, por tanto, crear cambios más allá de la consecución de metas operativas. Kouzes y Posner (2003) documentaron cómo los líderes transformacionales crean equipos cuyo comportamiento se caracteriza por una mayor iniciativa, una mayor tolerancia a la incertidumbre o una mayor predisposición a innovar, puesto que su influencia se ejerce sobre los valores y las motivaciones de las personas y no tanto sobre sus comportamientos, más observables.

Avolio y Bass (2004) proporcionaron pruebas empíricas que demostraron que aquellas organizaciones que se manejan por medio de este enfoque producían trabajadores más satisfechos, con un índice de rotación más bajo y una capacidad de aceptación de los cambios en el entorno mayor que en aquellas organizaciones que eran gestionadas sólo de la manera tradicional. Estos resultados son especialmente interesantes en contextos organizacionales parecidos a los que hoy viven muchas empresas, cargados de cambios y donde el diseño de la jerarquía y los métodos de gestión puramente transaccionales no son capaces de dar cuenta de satisfacer las demandas de un mercado cambiante.

Northouse (2019) se adentró en esta modalidad y amplió esta percepción, advirtiendo que el liderazgo transformacional tiene un efecto multiplicador dentro de las organizaciones: es decir, cuando un líder pone en práctica estas competencias, tiende a transferirlas a todo el mundo que le rodea, provocando una cultura de liderazgo que trasciende los niveles jerárquicos. Este efecto cascada parece ser de especial

importancia en las organizaciones de servicios, donde la calidad del liderazgo en los mandos medios y operativos tiene un efecto directo sobre la experiencia del cliente final, transformándose en una opción de tipo estratégico con unos resultados en la competitividad y en la sostenibilidad de la organización.

Influencia idealizada

Si hay una dimensión que define el corazón del liderazgo transformacional, es la influencia idealizada — porque es la que determina el tipo de vínculo que se construye entre el líder y su equipo. Bass (1985) la describe como la capacidad de convertirse en un referente genuino: alguien que genera admiración, respeto y confianza no por su cargo sino por la coherencia entre lo que dice y lo que hace. No es necesario ser un líder con influencia idealizada o ejercer la violencia del poder, ya que son sus colaboradores los que se sienten motivados y, con el tiempo, observan que sus palabras están sustentadas en las acciones. Esta dimensión se manifiesta en dos rasgos que no son en modo alguno fáciles de mantener: por un lado, la voluntad de anteponer los intereses del equipo a los propios, por otro, la habilidad de tomar decisiones difíciles y de hacerlo con integridad y asumiendo el coste de ello. Precisamente son esos momentos los que, o bien contribuyen a construir la credibilidad, o bien ayudan a destruirla de un líder.

Bajo el marco de la misma dimensión Bass y Avolio (1994) dieron un paso más allá, y diferenciaron dos componentes en la misma. El primero de los cuales está constituido por la influencia idealizada atribuida, es decir, la forma en la que los seguidores hay que piensan de su líder, esto es, el aspecto carismático y digno de confianza que se produce en la mente de quienes observan el comportamiento de su líder. El segundo es la influencia idealizada conductual — los comportamientos concretos mediante los cuales el líder demuestra en la práctica los valores que dice sostener. Esta distinción tiene una implicancia importante: la influencia idealizada no es un don reservado para

quienes nacen con cierto carisma, sino el resultado de comportamientos deliberados y consistentes que cualquier líder puede desarrollar con el tiempo. Dicho de otra forma, no se trata de ser, sino de hacer — y de hacerlo de forma coherente, día tras día.

Northouse (2019) estudia esta dimensión a partir de la confianza dentro de la organización y su postulado también alude a algo que cualquier organización desearía tener, pero que pocas saben cómo crear: el capital social. Cuando se percibe que un líder es íntegro, que es coherente o que se preocupa realmente por el bienestar de la gente del grupo, se produce algo que ningún reglamento interno puede producir por decreto: la gente se esfuerza más de lo que se requiere, toma decisiones por iniciativa propia y se mantiene fiel a la organización incluso cuando la situación se complica. En el sector hotelero, en el que la rotación del personal es uno de los problemas operativos más costosos y a la vez persistentes, ese tipo de liderazgo vale mucho más que la pura cotidianeidad de la gestión. Un líder que crea ese grado de confianza no solo da lugar a retener el talento, sino que construir equipitos que eligen permanecer.

Motivación inspiradora

Dentro de todas las dimensiones del liderazgo transformacional, la motivación inspiradora es tal vez la más perceptible, la que se hace evidente cuando un líder habla y el equipo escucha de verdad. Bass (1985) identifica la motivación inspiradora como la capacidad de comunicar expectativas elevadas cuando el lenguaje y los símbolos adecuados para centrar los esfuerzos del grupo y expresar propósitos relevantes de manera que resultan claros y contundentes. Lo que en realidad distingue a un líder inspirador no es que este establezca metas que sean más ambiciosas que las de los otros, sino que el líder constituye un relato compartido sobre las razones que justifican el hecho de que esas metas merecen la pena —y este relato modifica la labor cotidiana convirtiéndola en algo que trasciende el mero cumplimiento de tareas.

Bass y Riggio (2006) instalan la motivación inspiradora en un plano diverso en dos direcciones de forma simultánea. En primer lugar, el plano cognitivo - el que consiste en la capacidad del líder para formular una visión clara, lógica y coherente por medio de la cual el trabajo cotidiano de todo el equipo de trabajo cobra sentido. En segundo lugar, el plano emocional - el que consiste en la capacidad de ese mismo líder para conectar de forma genuina y emocional con lo que sus colaboradores piensan que valoran y persiguen. Y en ese sentido - cuando ambos planos se activan simultáneamente - estos autores sostienen que aparece lo que denominan la motivación intrínseca colectiva: un estado que indica que las personas cumplen su trabajo porque sienten que lo que hacen tiene sentido y valor, y no porque lo hagan por conseguir algo a cambio. Este tipo de motivación es especialmente resistente a los vaivenes del entorno, porque no depende de incentivos económicos sino de un vínculo más profundo entre el colaborador y el propósito de la organización.

Avolio y Bass (2004) aportaron evidencia empírica que respalda el impacto de esta dimensión sobre el desempeño organizacional, demostrando que los equipos liderados por personas con alta capacidad de motivación inspiradora reportan niveles significativamente más altos de esfuerzo discrecional, es decir, la disposición a dar más de lo mínimo requerido sin que nadie se los pida. En el sector hotelero, donde la calidad del servicio depende en gran medida de ese esfuerzo voluntario que el colaborador elige hacer o no hacer en cada interacción con el huésped, contar con líderes capaces de inspirar ese compromiso adicional representa una ventaja competitiva que ningún protocolo de servicio puede garantizar por sí solo.

Estimulación intelectual

La estimulación intelectual es la dimensión del liderazgo transformacional que distingue a los líderes que desafían a sus equipos a pensar de forma diferente, cuestionar supuestos establecidos y buscar soluciones creativas frente a los

problemas. Bass (1985) la define como la capacidad del líder para fomentar en sus colaboradores una actitud crítica y reflexiva hacia el trabajo, alentándolos a reformular los problemas desde nuevas perspectivas y a explorar enfoques que van más allá de lo convencional. Según Bass, un líder que estimula intelectualmente a su grupo de trabajo no solo organiza y resuelve problemas de forma conciliadora, sino que también facilita el desarrollo de la capacidad de resolver problemas en sus colaboradores, si se diera el caso en el que no se incluyera al líder, lo que da como resultado un grupo de trabajo más capaz, flexible, con menos necesidad de instrucciones jerárquicas.

Bass y Avolio (1994) crearon esta dimensión a partir de una idea que se presenta como algo contraintuitivo en gran parte de las organizaciones: la estimulación intelectual necesita un clima donde equivocarse no es causa de sanción, sino motivo de aprendizaje. Cuando este clima está presente, algo ocurre en el grupo — las personas tienen el valor de asumir riesgos calculados, de lanzar ideas que ocupaban anteriormente, exclusivamente, el ámbito privado, de cuestionar prácticas que carecen ya de sentido, aun cuando nunca nadie las haya cuestionado antes de que ellas lo hagan. Este aspecto tiene una enorme importancia en aquellas organizaciones actúan en entornos en rápido cambio, ya que enfrentarse al cambio e innovar no es un beneficio competitivo sino una condición de supervivencia. De este modo, la estimulación intelectual deja de ser un componente adicional del liderazgo transformacional para convertirse en uno de sus componentes más estratégicos.

Northouse (2019) considera esta dimensión desde el desarrollo del talento, y defiende una idea sencilla: los líderes que estimulan intelectualmente a sus equipos, no sólo mejoran la actuación del grupo, sino también la del individuo que integra el grupo. Cada vez que un líder impulsa a su gente a ir más allá de lo que ya saben hacer, ocurre algo interesante: por un lado, las decisiones adoptadas por el grupo tienden a ser mejores, pero, y esto es crucial, también existe una tendencia a que cada uno de nosotros

adquiera confianza plena en su propia capacidad, un efecto que ningún incentivo económico puede igualar. En el sector hotelero, donde la innovación en la experiencia del huésped y la mejora continua de los procesos de servicio son factores determinantes para la competitividad, contar con líderes que cultiven el pensamiento crítico y la creatividad en sus equipos representa una inversión con retorno tangible tanto en la satisfacción del cliente como en el desarrollo del capital humano de la organización.

Consideración individualizada

La consideración individualizada es la dimensión del liderazgo transformacional que más se acerca a la esencia humana del liderazgo, porque es la que reconoce que cada colaborador es una persona distinta, con necesidades, motivaciones y potenciales propios que no pueden gestionarse con una fórmula única. Bass (1985) la define como la capacidad del líder para prestar atención personalizada a cada miembro de su equipo, actuando como mentor y coach, identificando las necesidades individuales de desarrollo y respondiendo a ellas de forma diferenciada. Para Bass, un líder que practica la consideración individualizada no trata a su equipo como una masa homogénea, sino que construye una relación particular con cada persona, lo que genera un nivel de compromiso y lealtad difícil de replicar mediante cualquier otro mecanismo de gestión.

Bass y Riggio (2006) profundizaron en esta dimensión señalando que la consideración individualizada implica no solo escuchar a los colaboradores, sino escucharlos de forma activa y genuina, prestando atención tanto a lo que dicen como a lo que no dicen. Según estos autores, los líderes que desarrollan esta capacidad son capaces de identificar el momento en que un colaborador necesita más autonomía y el momento en que necesita más apoyo, ajustando su estilo de liderazgo en función de esa lectura. Este nivel de sensibilidad interpersonal requiere una combinación de habilidades

emocionales y relacionales que conecta directamente con las competencias de la inteligencia emocional, particularmente con la empatía y la autoconciencia, lo que refuerza la relación entre ambas variables que esta investigación propone analizar.

Avolio y Bass (2004) dieron evidencias empíricas que demostraban que los grupos cuyos líderes practican la consideración individualizada tienen niveles de satisfacción laboral más altos, un sentido de pertenencia más fuerte y una menor intención de abandonar a la organización. En el contexto del sector hotelero, donde la rotación del personal tiene un impacto notable sobre uno de los costes operativos y humanos con más peso, este aspecto tiene toda su importancia. Un líder que sabe qué miembro del grupo demuestra estas características, Qué es lo que los motiva, con qué cosas se preocupan y qué necesitan para crecer es el perfil de un liderazgo que permitirá retener el talento, prevenir el burn-out y construir grupos estables que ofrezcan un servicio uniforme y de calidad al huésped. En este sentido, la consideración individualizada no es solo otra característica del buen liderazgo, sino que además es una herramienta de gestión con repercusiones directas en la sostenibilidad operativa de la organización.

El liderazgo transformacional en el sector hotelero

El ámbito hotelero, por las singularidades del mismo, atribuye al liderazgo transformacional no sólo la consideración de enfoque positivo, sino que lo hace foco operativo. A diferencia de otras industrias del sector servicios, donde los procesos sí se pueden estandarizar con mayor facilidad, en el ámbito hotelero la variabilidad resulta inherente al mismo: cada huésped dispone de un conjunto de expectativas distintas, cada turno es un momento que propietarios y empleados tienen que afrontar para hacer frente a problemas que son imprevistos, cada momento que se produce entre el empleado y el huésped es diferenciador y único. En este sentido, un liderazgo que administre procedimientos se torna absolutamente insuficiente, ya que lo que la hotelería exige son líderes que sean capaces de inspirar a los miembros de los equipos

para que respondan ante situaciones que ningún procedimiento pueda llegar a anticipar del todo, y sean capaces de responder ante dichas situaciones utilizando todos sus recursos políticos, afectivos y experienciales de un modo creativo, con criterio y con calidez.

La influencia idealizada y la motivación inspiradora obtiene en este contexto un significado particularmente importante. En un sector en el que la cultura de servicio se trabaja desde el interior hacia el exterior, el comportamiento del líder es el principal referente que el equipo toma como modelo y reproduce. Según Avolio y Bass (2004), los líderes que modelan de forma consistente los comportamientos esperados de su equipo, parecen tener niveles de compromiso organizacional claramente más altos, mientras que Cherniss y Goleman (2001) apuntan que los colaboradores que obtienen significado en su trabajo son más resilientes con el estrés laboral, una condición indispensable en un sector en el que la presión por razón de la operativa es elevada.

La estimulación del pensamiento y la atención individualizada le dan un matiz más completo a la idea que se presenta. En un mercado turístico que va tan rápido como lo es la variación tecnológica, la cual condiciona el comportamiento de los viajeros, las empresas hoteleras con líderes que estimulen la reflexión crítica y la mejora del cuestionamiento del pensamiento propio tienen más ventaja competitiva para adaptarse e innovar. Kouzes y Posner (2003) sostienen que las organizaciones donde el liderazgo transformacional está presente en todos los niveles jerárquicos desarrollan una capacidad de aprendizaje organizacional que se convierte en ventaja competitiva sostenible, porque no depende de una sola persona sino de una cultura que se renueva desde adentro.

3.3 Definición de términos básicos

Autocrítica. Valoración que realizamos sobre acciones o desempeño propio, y de acuerdo con estudios transversales son causados por otras condiciones psicológicas como la depresión, la ansiedad, el estrés post traumático, la bulimia y otros trastornos de esa índole. (McIntyre, Smith y Rimes, 2018)

Capacidades. Conjunto de aptitudes y habilidades que posee una persona para llevar a cabo tareas o proyectos de manera exitosa, incluyendo tanto competencias técnicas como interpersonales que determinan su desempeño en el entorno laboral. (Kerlinger y Lee, 2002)

Conducta. Conjunto de comportamientos observables que una persona manifiesta en respuesta a estímulos del entorno, influenciados por factores cognitivos, emocionales y sociales que determinan su forma de actuar en diferentes situaciones. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018)

Desempeño. Resultado del comportamiento de un colaborador en el ejercicio de sus funciones, evaluado en términos de productividad, calidad del trabajo y competencias interpersonales como la capacidad de relacionarse con compañeros y clientes. (Kerlinger y Lee, 2002)

Eficiencia. Capacidad de alcanzar los objetivos organizacionales optimizando el uso de los recursos disponibles — tiempo, capital humano y materiales — sin comprometer la calidad de los resultados obtenidos. (Bernal, 2010)

Habilidad blanda. Atributos personales e interpersonales que determinan la forma en que una persona se relaciona con los demás y gestiona sus emociones en el entorno

laboral, incluyendo competencias como la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo. (Goleman, 1998)

Habilidad dura. Competencias técnicas y conocimientos especializados que una persona adquiere mediante formación o experiencia para desempeñar un rol laboral específico, medibles y verificables mediante evaluaciones objetivas. (Kerlinger y Lee, 2002)

Inteligencia emocional. Capacidad de percibir, comprender, regular y utilizar las emociones propias y ajenas para facilitar el pensamiento, mejorar las relaciones interpersonales y guiar la conducta hacia resultados positivos en el entorno personal y profesional. (Goleman, 1998)

Liderazgo transformacional. Estilo de liderazgo mediante el cual el líder inspira y motiva a sus seguidores a trascender sus intereses individuales en función de un propósito colectivo, generando cambios positivos en la organización a través de la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. (Bass y Riggio, 2006)

CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES

4.1 Formulación de hipótesis

4.1.1 Hipótesis general

Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el personal de la empresa hotelera.

4.1.2 Hipótesis específicas

H1: Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la influencia idealizada en el personal de una empresa hotelera.

H2: Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la motivación inspiradora en el personal de una empresa hotelera.

H3: Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la estimulación intelectual en el personal de una empresa hotelera

H4: Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la consideración individualizada en el personal de una empresa hotelera.

4.2 Operacionalización de variables

V1 Inteligencia emocional

La inteligencia emocional puede entenderse como la habilidad de identificar, entender y manejar tanto las emociones propias como las de quienes nos rodean, aprovechando

esa comprensión para orientar el pensamiento, las decisiones y las relaciones que se construyen en el entorno de trabajo.

Operacionalmente cuenta con 4 dimensiones:

D1 Autoconciencia

D2 Autorregulación

D3 Empatía

D4 Habilidades Sociales

Tabla 1: Operacionalización de la variable 1: Inteligencia Emocional

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES
VI: Inteligencia emocional	La inteligencia emocional puede entenderse como la habilidad de identificar, entender y manejar tanto las emociones propias como las de quienes nos rodean, aprovechando esa comprensión para orientar el pensamiento, las decisiones y las relaciones que se construyen en el entorno de trabajo.	Operacionalmente cuenta con 4 dimensiones: autoconciencia, autorregulación, empatía y habilidades sociales.	Autoconciencia
			Autorregulación
			Empatía
			Habilidades Sociales

V2 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es un enfoque de conducción de equipos en el que el líder actúa como agente de cambio: impulsa a sus colaboradores, genera compromiso genuino y promueve tanto la innovación como el crecimiento de cada persona, con el propósito de alcanzar metas que trascienden los intereses individuales.

Operacionalmente cuenta con 4 dimensiones:

D1 influencia idealizada

D2 Motivación inspiradora

D3 Estimulación intelectual

D4 Consideración individualizada

Tabla 2: Operacionalización de la variable 2: Liderazgo Transformacional

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES
VD: Liderazgo transformacional	El liderazgo transformacional es un enfoque de conducción de equipos en el que el líder actúa como agente de cambio: impulsa a sus colaboradores, genera compromiso genuino y promueve tanto la innovación como el crecimiento de cada persona, con el propósito de alcanzar metas que trascienden los intereses individuales.	Operacionalmente cuenta con 4 dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.	Influencia idealizada
			Motivación inspiradora
			Estimulación intelectual
			Consideración Individualizada

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Diseño Metodológico

Tipo:

La investigación es de tipo aplicada, porque no se limita a generar conocimiento teórico, sino que orienta sus hallazgos hacia la solución de un problema concreto dentro del sector hotelero. Bernal (2010) explica que este tipo de investigación utiliza los resultados del análisis teórico para proponer acciones prácticas que contribuyan a mejorar una situación determinada. En este caso, los resultados obtenidos servirán de base para diseñar estrategias de capacitación en inteligencia emocional que fortalezcan el liderazgo transformacional del personal hotelero.

Enfoque

El enfoque de la investigación es cuantitativo, lo que implica que los datos se recopilan, procesan y presentan en términos numéricos, permitiendo un análisis objetivo y verificable de las variables estudiadas. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que este enfoque busca medir las variables mediante instrumentos estandarizados y contrastar las hipótesis planteadas a través del análisis estadístico. Su aplicación en este estudio permite establecer con precisión el grado de relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el personal hotelero.

Diseño

El diseño de la investigación es descriptivo, no experimental y de corte transversal. Es descriptivo porque caracteriza el comportamiento de las variables — inteligencia emocional y liderazgo transformacional — tal como se manifiestan en el entorno laboral de la empresa hotelera. Tamayo y Tamayo (2011) explican que los estudios descriptivos detallan las propiedades y características de los fenómenos analizados

sin intervenir en su desarrollo. Es no experimental porque las variables no son manipuladas intencionalmente sino observadas en su contexto natural, y es transversal porque la recolección de datos se realizó en un único momento, obteniendo una fotografía del estado actual de ambas variables sin seguimiento longitudinal.

Nivel

El nivel de la investigación es correlacional, ya que su propósito central es determinar si existe una relación entre las estrategias de inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el personal hotelero, y en qué medida se manifiesta esa relación. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que los estudios correlacionales examinan el grado de asociación entre dos o más variables sin establecer relaciones de causalidad. Este nivel resulta el más adecuado para los objetivos del presente proyecto, ya que permite identificar patrones de relación entre ambas variables a partir de los datos recogidos mediante el cuestionario aplicado.

En resumen, la investigación es de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, diseño descriptivo no experimental y transversal, y nivel correlacional. Esta combinación metodológica permite obtener resultados objetivos y verificables sobre la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el personal hotelero, aportando información útil para la mejora de la gestión del liderazgo en el sector hotelero.

5.2 Población

La población de estudio está conformada por la totalidad de los colaboradores del hotel que cuenta con un total de 95 trabajadores entre el personal gerencial, administrativo y operativo. Kerlinger y Lee (2002) definen la población como el conjunto de elementos

que comparten características comunes relevantes para el problema de investigación.

En este caso, todos los colaboradores de la empresa forman parte de la población por su vinculación directa con la gestión emocional y el liderazgo transformacional que constituyen las variables centrales del estudio.

5.3 Muestra

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) señalan que el uso de fórmulas estadísticas en estudios cuantitativos permite determinar con precisión el tamaño de muestra necesario para obtener resultados confiables y representativos de la población.

La fórmula aplicada fue la siguiente:

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

Donde:

N=95 (población total)

Z=1.96 (nivel de confianza del 95%)

p=0.50, q=0.50

e=0.05 (margen de error del 5%)

obteniéndose una muestra de 77 colaboradores de las distintas áreas del hotel, seleccionados mediante la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas, lo que garantiza la representatividad de los resultados y su validez para el análisis correlacional planteado.

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta, por ser la más adecuada para estudios cuantitativos que buscan obtener información directa y estandarizada de un grupo de personas. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la encuesta permite medir opiniones, actitudes y percepciones de manera estructurada, facilitando la cuantificación de los datos y su posterior análisis estadístico. En este caso, su aplicación permitió recoger información sobre las percepciones del personal hotelero respecto a las estrategias de inteligencia emocional y su relación con el liderazgo transformacional.

El instrumento aplicado fue un cuestionario de 24 ítems con escala de respuesta tipo Likert de cinco niveles, donde 1 equivale a Nunca y 5 a Siempre. Según Kerlinger y Lee (2002), este tipo de instrumento permite cuantificar las respuestas y establecer comparaciones entre participantes de manera objetiva. El cuestionario se dividió en dos bloques: el primero orientado a las dimensiones de la inteligencia emocional — autoconciencia, autorregulación, empatía y habilidades sociales — y el segundo dirigido a las dimensiones del liderazgo transformacional — influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Para verificar la confiabilidad del instrumento, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach mediante el software SPSS. Los resultados fueron sólidos en ambos casos: la Variable 1 — Inteligencia Emocional — obtuvo un coeficiente de 0.948, y la Variable 2 — Liderazgo Transformacional — alcanzó 0.919. Ambos valores superan ampliamente el umbral mínimo de 0.70 que Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) establecen como referencia para garantizar la confiabilidad de un instrumento en investigaciones cuantitativas, lo que confirma que el cuestionario mide de forma consistente lo que se propone medir. En este caso, ambos valores superan

ampliamente ese umbral, confirmando que los ítems de cada variable miden de forma coherente y confiable los constructos que se proponen evaluar.

Confiabilidad del instrumento

Para la variable 1 de Inteligencia Emocional, se obtuvo el presente resultado:

V1 Inteligencia Emocional

N° de elementos	Alfa de Cronbach
12	0.948

Para la Variable 1 — Inteligencia Emocional — se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.948 para un total de 12 ítems. Este valor indica un nivel de confiabilidad excelente, evidenciando una alta consistencia interna entre los ítems del cuestionario. Por tal razón, se afirma que el instrumento es confiable.

Para la variable 2 de Liderazgo Transformacional, se obtuvo el presente resultado:

V2 Liderazgo Transformacional

N° de elementos	Alfa de Cronbach
12	0.919

Para la Variable 2 — Liderazgo Transformacional — se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.919 para un total de 12 ítems. Este valor indica un nivel de confiabilidad excelente, evidenciando una alta consistencia interna entre los ítems del cuestionario. Por tal razón, se afirma que el instrumento es confiable.

5.5 Técnicas de procesamiento de la información

Elaboración del cuestionario

El cuestionario fue diseñado tomando como base los modelos teóricos de los autores centrales de la investigación. Los ítems correspondientes a la Variable 1 se elaboraron siguiendo el modelo de Goleman (1998), abarcando las dimensiones de autoconciencia, autorregulación, empatía y habilidades sociales. Los ítems de la Variable 2 se construyeron a partir del modelo de Bass y Avolio (1994), considerando las dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Adicionalmente, se incluyeron dos ítems de percepción final orientados a recoger la opinión general de los colaboradores sobre la implementación de programas de inteligencia emocional en la organización.

Validación del instrumento

Antes de su aplicación definitiva, el instrumento fue sometido a validación por juicio por un experto, proceso mediante el cual se evaluó la pertinencia, claridad y coherencia de cada ítem respecto a las variables y dimensiones del estudio. La validación estuvo a cargo de la asesora del proyecto, quien certificó la adecuación del instrumento para los fines de la investigación. Posteriormente, se realizará una prueba piloto para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach mediante el software SPSS, con el propósito de verificar la consistencia interna de los ítems y garantizar la confiabilidad del instrumento antes de generalizar los resultados.

Aplicación del instrumento

El cuestionario fue administrado de forma virtual al personal del hotel, garantizando la confidencialidad y el anonimato de las respuestas en todo momento. La modalidad virtual permitió alcanzar a colaboradores de las distintas áreas y sedes de la organización, facilitando la recolección de datos de manera ordenada y eficiente.

Limpieza y procesamiento de la información

Una vez recolectadas las respuestas, se procedió a la revisión, codificación y organización de los datos con el fin de identificar y corregir posibles inconsistencias antes del análisis. Este proceso de limpieza de datos es fundamental para garantizar la calidad y confiabilidad de los resultados obtenidos. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la depuración de la base de datos es un paso indispensable en toda investigación cuantitativa, ya que asegura que el análisis se realice sobre información precisa y libre de errores.

Software de análisis

El procesamiento estadístico de los datos se realizará mediante el software SPSS, herramienta de análisis estadístico de acceso libre que permite ejecutar tanto análisis descriptivos como inferenciales de forma precisa y confiable. Su interfaz intuitiva facilita la generación de tablas y gráficos que permiten visualizar los resultados de manera clara y ordenada.

Diseño de tablas y gráficos

Los resultados obtenidos serán presentados mediante tablas de frecuencia y gráficos de barras que permitirán visualizar la distribución de las respuestas por dimensión y variable. Este formato facilita la interpretación de los datos y permite identificar patrones y tendencias en las percepciones de los colaboradores respecto a las variables estudiadas.

Análisis de resultados

El análisis de los datos se desarrollará en dos niveles. En primer lugar, el análisis descriptivo permitirá resumir y caracterizar el comportamiento de cada variable y sus dimensiones a partir de las frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central

obtenidas. En segundo lugar, el análisis inferencial posibilitará determinar el grado de relación existente entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, contrastando las hipótesis planteadas mediante las pruebas estadísticas de correlación correspondientes procesadas en SPSS.

5.5.1 Análisis descriptivo

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis descriptivo de las variables y dimensiones estudiadas, a partir de las respuestas de los 77 colaboradores del hotel que participaron en la encuesta.

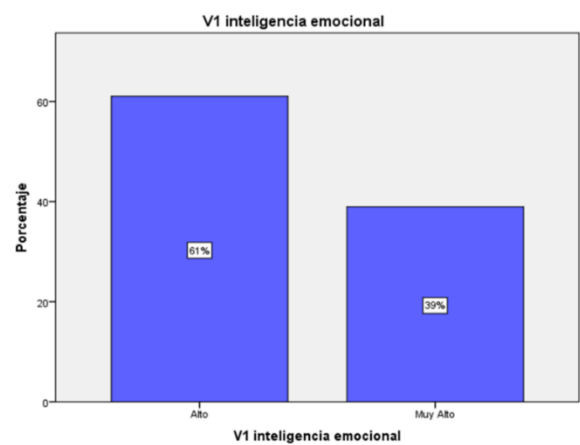
Tabla 3

Distribución de frecuencia de la Variable 1 — Inteligencia Emocional

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	47	61.0%	61.0%
Muy Alto	30	39.0%	100.0%
Total	77	100.0%	

Gráfico 1

Distribución porcentual de la Variable 1 — Inteligencia Emocional



Los resultados muestran que el 61.0% de los colaboradores del hotel presenta un nivel Alto de inteligencia emocional, mientras que el 39.0% restante alcanza un nivel Muy Alto. Ningún colaborador se ubicó en la categoría Regular, lo que evidencia que el personal de la empresa hotelera cuenta con competencias emocionales desarrolladas. En conjunto, estos resultados indican que la inteligencia emocional es percibida de forma positiva por la totalidad de los encuestados, constituyendo una fortaleza organizacional relevante para el desarrollo del liderazgo transformacional.

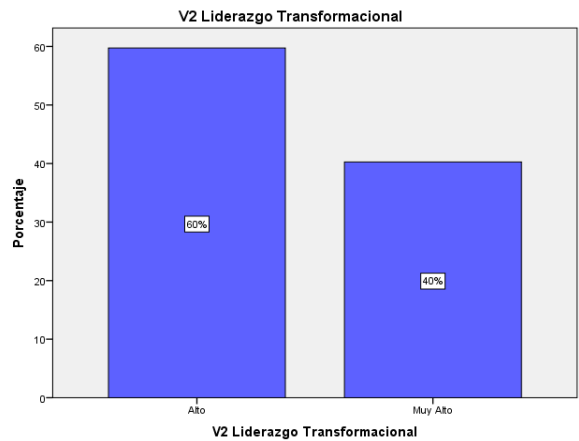
Tabla 4

Distribución de frecuencia de la Variable 2 — Liderazgo Transformacional

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	46	59.7%	59.7%
Muy Alto	31	40.3%	100.0%
Total	77	100.0%	

Gráfico 2

Distribución porcentual de la Variable 2 — Liderazgo Transformacional



Los resultados indican que el 59.7% de los colaboradores percibe un nivel Alto de liderazgo transformacional en su entorno laboral, en tanto que el 40.3% lo percibe en un nivel Muy Alto. Al igual que en la Variable 1, ningún colaborador se ubicó en la categoría Regular, lo que refleja una percepción favorable del liderazgo ejercido dentro de la organización. Estos hallazgos sugieren que los líderes del hotel demuestran comportamientos transformacionales que son reconocidos y valorados por su equipo de trabajo.

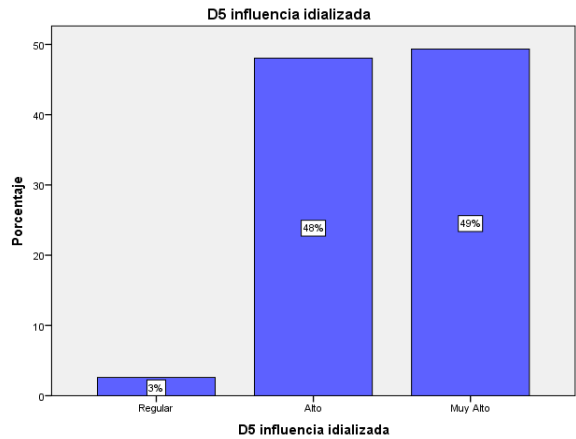
Tabla 5

Distribución de frecuencia de la Dimensión 1 de la Variable 2 — Influencia Idealizada.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	2	2.6%	2.6%
Alto	37	48.1%	50.6%
Muy Alto	38	49.4%	100.0%
Total	77	100.0%	

Gráfico 3

Distribución porcentual de la Dimensión 1 de la Variable 2 — Influencia Idealizada



Los resultados muestran que el 48.1% de los colaboradores percibe un nivel Alto de influencia idealizada en sus líderes, mientras que el 49.4% lo percibe en un nivel Muy Alto. Un pequeño porcentaje — el 2.6% — se ubicó en la categoría Regular, lo que representa una minoría que podría indicar oportunidades de mejora en la capacidad del líder para actuar como modelo de conducta y generar confianza en su equipo. En general, los resultados son favorables y reflejan que la mayoría del personal reconoce en sus líderes comportamientos coherentes con sus valores y principios.

Tabla 6

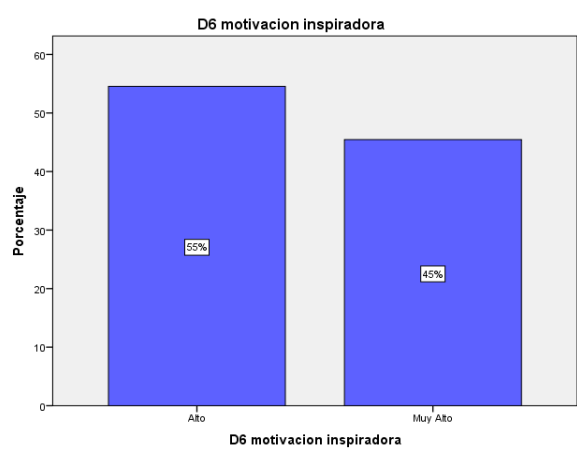
Distribución de frecuencia de la Dimensión 2 de la Variable 2 — Motivación Inspiradora

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	42	54.5%	54.5%
Muy Alto	35	45.5%	100.0%

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total	77	100.0%	

Gráfico 4

Distribución porcentual de la Dimensión 2 de la Variable 2 — Motivación Inspiradora



Los resultados evidencian que el 54.5% de los colaboradores percibe un nivel Alto de motivación inspiradora en su entorno laboral, y el 45.5% restante lo percibe en un nivel Muy Alto. La ausencia de respuestas en la categoría Regular indica que la totalidad del personal reconoce en sus líderes la capacidad de transmitir una visión clara y motivadora, generando entusiasmo y compromiso en el equipo. Estos resultados reflejan una fortaleza significativa en la dimensión motivacional del liderazgo ejercido en el hotel.

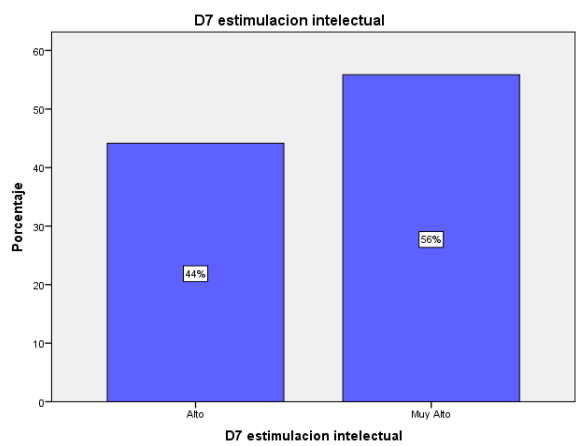
Tabla 7

Distribución de frecuencia de la Dimensión 3 de la Variable 2 — Estimulación Intelectual

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	34	44.2%	44.2%
Muy Alto	43	55.8%	100.0%
Total	77	100.0%	

Gráfico 5

Distribución porcentual de la Dimensión 3 de la Variable 2 — Estimulación Intelectual



Los resultados muestran que el 55.8% de los colaboradores percibe un nivel Muy Alto de estimulación intelectual, mientras que el 44.2% lo percibe en un nivel Alto. Es destacable que en esta dimensión el nivel Muy Alto supera al Alto, lo que indica que los líderes del hotel son percibidos como personas que fomentan activamente el pensamiento crítico, la innovación y la búsqueda de nuevas soluciones dentro del equipo. Ningún colaborador se ubicó en la categoría Regular, lo que refuerza la valoración positiva de esta dimensión.

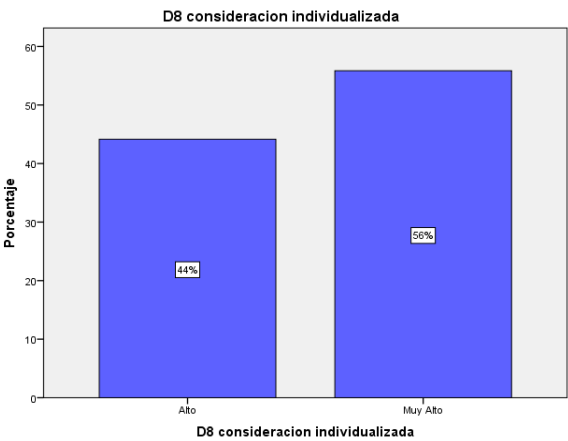
Tabla 8

Distribución de frecuencia de la Dimensión 4 de la Variable 2 — Consideración Individualizada

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	34	44.2%	44.2%
Muy Alto	43	55.8%	100.0%
Total	77	100.0%	

Gráfico 6

Dimensión 1 de la Variable 2 — Consideración Individualizada



Los resultados indican que el 55.8% de los colaboradores percibe un nivel Muy Alto de consideración individualizada en sus líderes, y el 44.2% restante lo percibe en un nivel Alto. Al igual que en la dimensión anterior, el nivel Muy Alto es el predominante, lo que refleja que los líderes del hotel son reconocidos por su capacidad de atender las necesidades individuales de cada colaborador, brindar retroalimentación personalizada y acompañar el crecimiento profesional de su equipo. La ausencia de respuestas en la categoría Regular confirma la valoración positiva generalizada de esta dimensión.

5.5.2 Análisis ligados a las hipótesis

Hipótesis general:

H1: Existe relación entre el nivel de inteligencia emocional y la manifestación de comportamientos de liderazgo transformacional en el personal de la empresa hotelera.

H0: No existe relación entre el nivel de inteligencia emocional y la manifestación de comportamientos de liderazgo transformacional en el personal de la empresa hotelera.

Tabla 9

Correlación entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la Variable 2 — Liderazgo Transformacional

		V1 Inteligencia Emocional	V2 Liderazgo Transformacional
Rho de	V1 IE – Coeficiente de correlación	1.000	.772**
Spearman	Sig. (bilateral)		.000
	N	77	77
	V2 LT - Coeficiente de correlación	.772**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	77	77

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0.772 entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la Variable 2 — Liderazgo Transformacional —, con una significancia bilateral de 0.000, valor inferior al nivel de 0.05. Dado que la significancia obtenida es

menor al nivel establecido, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 , confirmando que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre ambas variables. A mayores niveles de inteligencia emocional en el personal del hotel, mayor será la manifestación de comportamientos de liderazgo transformacional.

Hipótesis específica 1

H1: Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la influencia idealizada en el personal de una empresa hotelera.

H0: No existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la influencia idealizada en el personal de una empresa hotelera.

Tabla 10

Correlación entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la Dimensión 1 Influencia Idealizada de la Variable 2 – Liderazgo Transformacional

		V1 Inteligencia Emocional	V2 - D1 Influencia Idealizada
Rho de	V1 IE - Coeficiente de correlación	1.000	.704**
Spearman	Sig. (bilateral)	--	.000
	N	77	77
	D1 II - Coeficiente de correlación	.704**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	--
	N	77	77

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0.704 entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la dimensión Influencia Idealizada, con una significancia bilateral de 0.000, valor inferior al nivel de 0.05. Dado que la significancia obtenida es menor al nivel establecido, se rechaza la hipótesis nula H0 y se acepta la hipótesis alterna H1, confirmando que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa. Las estrategias de inteligencia emocional se relacionan significativamente con la influencia idealizada en el personal del hotel.

Hipótesis específica 2

H1: Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la motivación inspiradora en el personal de una empresa hotelera.

H0: No existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la motivación inspiradora en el personal de una empresa hotelera.

Tabla 11

Correlación entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la Dimensión 2 Motivación Inspiradora de la Variable 2 – Liderazgo Transformacional

		V1	D2
		Inteligencia Emocional	Motivación Inspiradora
Rho de	V1 IE - Coeficiente de correlación	1.000	.661**
Spearman	Sig. (bilateral)		.000
	N	77	77

D2 MI - Coeficiente de correlación	.661**	1.000
Sig. (bilateral)	.000	
N	77	77

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0.661 entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la dimensión Motivación Inspiradora, con una significancia bilateral de 0.000, valor inferior al nivel de 0.05. Dado que la significancia obtenida es menor al nivel establecido, se rechaza la hipótesis nula H0 y se acepta la hipótesis alterna H1, confirmando que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa. Las estrategias de inteligencia emocional se relacionan significativamente con la motivación inspiradora en el personal del hotel.

Hipótesis específica 3

H1: Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la estimulación intelectual en el personal de una empresa hotelera

H0: Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la estimulación intelectual en el personal de una empresa hotelera

Tabla 12

Correlación entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la Dimensión 3 Estimulación Intelectual de la Variable 2 – Liderazgo Transformacional

V1

D3

		Inteligencia Emocional	Estimulación Intelectual
Rho de Spearman	V1 IE - Coeficiente de correlación	1.000	.653**
n	Sig. (bilateral)		.000
	N	77	77
	D3 EI - Coeficiente de correlación	.653**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	77	77

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0.653 entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la dimensión Estimulación Intelectual, con una significancia bilateral de 0.000, valor inferior al nivel de 0.05. Dado que la significancia obtenida es menor al nivel establecido, se rechaza la hipótesis nula H0 y se acepta la hipótesis alterna H1, confirmando que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa. Las estrategias de inteligencia emocional se relacionan significativamente con la estimulación intelectual en el personal del hotel.

Hipótesis específica 4

H1: Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la consideración individualizada en el personal de una empresa hotelera.

H0: No existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la consideración individualizada en el personal de una empresa hotelera.

Tabla 13

Correlación entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la Dimensión 4 Consideración Individualizada de la Variable 2 – Liderazgo Transformacional

		V1 Inteligencia Emocional	D4 Consideración Individualizada
Rho de	V1 IE - Coeficiente de correlación	1.000	.778**
Spearman	Sig. (bilateral)		.000
	N	77	77
	D4 CI - Coeficiente de correlación	.778**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	77	77

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0.778 entre la Variable 1 — Inteligencia Emocional — y la dimensión Consideración Individualizada, con una significancia bilateral de 0.000, valor inferior al nivel de 0.05. Dado que la significancia obtenida es menor al nivel establecido, se rechaza la hipótesis nula H0 y se acepta la hipótesis alterna H1, confirmando que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa. Las estrategias de inteligencia emocional se relacionan significativamente con la consideración individualizada en el personal del hotel.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE INNOVACIÓN

6.1 Alcance esperado

La presente propuesta tiene como finalidad diseñar e implementar un programa de capacitación en inteligencia emocional orientado a fortalecer el liderazgo transformacional en la empresa hotelera. El programa está dirigido a líderes, mandos medios y personal operativo con potencial de liderazgo de los tres establecimientos que conforman la organización, con el propósito de desarrollar competencias emocionales que impacten positivamente en el clima laboral, el compromiso de los colaboradores y la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes.

El alcance del programa abarca las cuatro dimensiones de la inteligencia emocional identificadas en la investigación (autoconciencia, autorregulación, empatía y habilidades sociales) trabajadas como estrategias concretas para fortalecer los componentes del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. La implementación se desarrollará en un periodo de tres meses bajo una modalidad mixta que combina sesiones presenciales y actividades virtuales distribuidas mediante correo electrónico y Google Drive, garantizando la accesibilidad para el personal de los distintos turnos y áreas del hotel sin generar más costos.

6.2 Descripción del mercado objetivo del producto o servicio

El mercado objetivo de esta propuesta es el personal de una empresa hotelera, que opera en Lima y cuenta con un total de 95 colaboradores. La propuesta se enfoca específicamente en el segmento de líderes, mandos medios y personal operativo con aspiraciones de crecimiento profesional, quienes representan el grupo con mayor

potencial de impacto organizacional a través del desarrollo de competencias emocionales y de liderazgo.

El sector hotelero en el Perú atraviesa un proceso de recuperación y profesionalización acelerada, lo que genera una demanda creciente de programas de desarrollo del talento humano que vayan más allá de la capacitación técnica. En ese contexto, el hotel representa un mercado objetivo con necesidades concretas y receptividad alta, dado que los resultados evidencian que el personal ya cuenta con niveles altos de inteligencia emocional y liderazgo transformacional, lo que facilita la implementación del programa sobre una base favorable.

6.2.1 Fuentes de ingreso

El programa se financiará principalmente a través del presupuesto de capacitación y desarrollo del talento humano de la empresa hotelera. Adicionalmente, se contempla la posibilidad de acceder a fondos de programas de capacitación empresarial promovidos por entidades como el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), que periódicamente ofrecen financiamiento para iniciativas de desarrollo del capital humano en el sector turístico.

6.2.2 Canales de distribución

El programa se distribuirá a través de dos canales principales. El canal presencial contempla talleres y sesiones grupales realizados en las instalaciones del hotel, aprovechando los espacios disponibles en el establecimiento. El canal virtual se implementará mediante herramientas digitales de acceso gratuito como correo electrónico y Google Drive, a través de los cuales se distribuirán los materiales, actividades y recursos del programa, facilitando la participación del personal sin generar costos adicionales.

6.2.3 Estrategias de penetración en el mercado

La estrategia de penetración se basará en tres acciones principales. En primer lugar, se realizará una presentación de los resultados de la investigación a la gerencia de la empresa hotelera, demostrando con evidencia estadística la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional dentro de su propia organización. En segundo lugar, se ofrecerá una sesión piloto gratuita dirigida a un grupo reducido de líderes, con el fin de demostrar la efectividad del programa antes de su implementación completa. En tercer lugar, se diseñará un plan de comunicación interna para motivar la participación voluntaria del personal operativo con potencial de liderazgo.

6.2.4 Alianzas estratégicas

Para garantizar la calidad y sostenibilidad del programa se proponen las siguientes alianzas estratégicas. Con instituciones académicas como ISIL, que pueden aportar facilitadores especializados en inteligencia emocional y liderazgo transformacional. Con CANATUR, para acceder a recursos, redes de contacto y posibles fuentes de financiamiento en el sector turístico. Con consultoras especializadas en desarrollo del talento humano, que pueden apoyar el diseño de los materiales y la metodología de capacitación.

6.2.5 Benchmarking

Como referente de buenas prácticas se toman cadenas hoteleras internacionales como Marriott International y NH Hotel Group, organizaciones que han incorporado programas estructurados de desarrollo de inteligencia emocional y liderazgo en sus procesos de formación del talento humano, obteniendo mejoras medibles en la satisfacción del cliente, la retención del personal y el clima organizacional. A nivel

nacional, se considera como referente la experiencia de hoteles de cinco estrellas en Lima que han implementado programas de coaching y mentoría para el desarrollo de sus mandos medios, con resultados positivos en el desempeño y el compromiso de sus equipos.

6.3 Desarrollo del proyecto de innovación

Etapa 1 — Diagnóstico y sensibilización (Mes 1)

La primera etapa tiene como propósito identificar el nivel actual de competencias emocionales de cada participante y generar conciencia sobre la importancia de la inteligencia emocional para el ejercicio del liderazgo transformacional. Para ello se aplicará el cuestionario de 26 ítems diseñado en la investigación como diagnóstico individual, permitiendo identificar las fortalezas y áreas de mejora de cada colaborador de forma personalizada y establecer una línea base para la evaluación posterior del programa.

Paralelamente, se realizará una sesión de sensibilización en la que se presentarán los resultados de la investigación realizada en la empresa hotelera, mostrando al personal la evidencia estadística que vincula la inteligencia emocional con el liderazgo transformacional dentro de su propia organización. Esta sesión busca generar motivación intrínseca en los participantes, conectando el programa con su realidad laboral concreta.

Las actividades de esta etapa incluyen la aplicación del diagnóstico individual, la sesión de sensibilización grupal, la presentación de resultados a la gerencia y la definición de los grupos de trabajo para las etapas siguientes.

Etapas 2 — Capacitación y desarrollo (Mes 2)

La segunda etapa constituye el núcleo del programa y se desarrolla a través de talleres presenciales y actividades virtuales organizados en torno a las cuatro dimensiones de la inteligencia emocional, trabajadas como estrategias para fortalecer los componentes del liderazgo transformacional. Cada dimensión tendrá una semana de trabajo con una sesión presencial de dos horas y actividades complementarias distribuidas por correo electrónico y Google Drive.

- **Semana 1 — Autoconciencia:** reconocimiento de emociones propias, autoevaluación y reflexión sobre el impacto emocional en las decisiones de liderazgo, orientado a fortalecer la influencia idealizada.
- **Semana 2 — Autorregulación:** El foco de esta semana está en aprender a gestionar el estrés, frenar los impulsos y mantener la compostura en situaciones de alta exigencia — algo que el entorno hotelero pone a prueba con frecuencia. Todo ello orientado a fortalecer la motivación inspiradora del líder.
- **Semana 3 — Empatía:** Aquí el trabajo gira en torno a escuchar de verdad — al equipo y al huésped — comprendiendo sus necesidades y siendo sensibles a lo que sienten. Esta dimensión se trabaja con el objetivo de fortalecer la consideración individualizada en el liderazgo.
- **Semana 4 — Habilidades sociales:** Cerrar el mes de capacitación con habilidades sociales no es casualidad — es donde todo lo trabajado anteriormente se pone en práctica frente a otros. El taller aborda la comunicación asertiva, la resolución de conflictos de forma constructiva y la construcción de vínculos de confianza dentro del equipo, competencias que alimentan directamente la estimulación intelectual del liderazgo transformacional.

El hilo conductor de los cuatro talleres es el mismo: cada sesión combina dinámicas grupales, situaciones reales del sector hotelero como punto de partida y espacios para

la reflexión personal. La idea es que al salir del taller, el participante no necesite esperar — pueda aplicar lo aprendido en su próximo turno de trabajo.

Etapas 3 — Seguimiento y evaluación (Mes 3)

El tercer mes no es el cierre del programa sino su consolidación. El propósito de esta etapa es acompañar a los participantes mientras ponen en práctica lo aprendido y medir el impacto real que el programa ha tenido en su desarrollo emocional y de liderazgo.

Para ello se llevarán a cabo sesiones de mentoría individual entre cada participante y su superior directo, con el fin de reforzar los comportamientos de liderazgo transformacional que emergieron durante la capacitación y asegurar que se mantengan en el tiempo.

Para evaluar el impacto del programa, se reaplicará el cuestionario de 26 ítems a los mismos participantes al finalizar el tercer mes. Los resultados obtenidos se compararán con los datos iniciales mediante una tabla comparativa antes-después por variable y dimensión, lo que permitirá identificar los avances en el desarrollo de las competencias emocionales y de liderazgo de cada colaborador.

La etapa concluirá con una sesión de retroalimentación grupal donde los participantes compartirán sus experiencias y aprendizajes, y con la entrega de un informe de resultados a la gerencia de la empresa hotelera que incluirá recomendaciones para la continuidad y sostenibilidad del programa.

FIGURA 1

Diagrama de flujo del programa de capacitación en inteligencia emocional

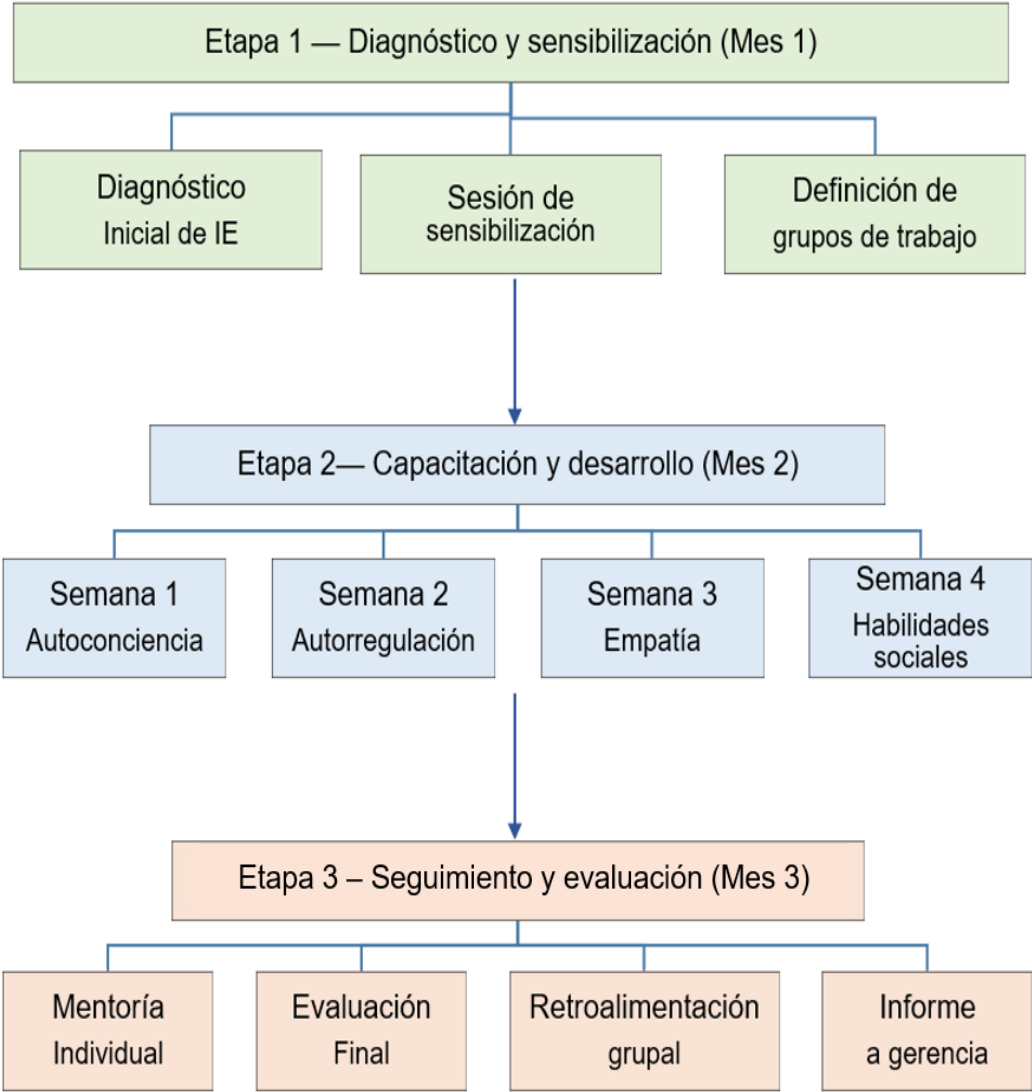


Tabla 14 Plan de acción — Etapa 1: Diagnóstico y sensibilización

Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador de logro	Meta	Medio de verificación (evidencia)	Recursos	Responsable
Identificar el nivel actual de IE de los participantes	Aplicación del cuestionario de diagnóstico inicial	% de participantes evaluados	100% de participantes evaluados	Cuestionarios completados	Cuestionario de 26 ítems, correo electrónico	RRH, inversora
Generar conciencia sobre la importancia de la IE para el liderazgo	Sesión de sensibilización grupal	% de participantes asistentes	100% de participantes asistentes	Lista de asistencia	Sala de reuniones, proyector, material impreso	RRH, inversora
Comunicar los resultados de la investigación a la alta dirección	Presentación de resultados a gerencia	Aprobación de gerencia	Gerencia aprueba continuidad del programa	Acta de reunión firmada	Informe de investigación, proyector	Inversora
Organizar los grupos de trabajo para la capacitación	Definición y comunicación de grupos	% de participantes asignados a un grupo	100% de participantes asignados	Listado de grupos enviado por correo	Lista de participantes, correo electrónico	RRH

Tabla 15 Plan de acción — Etapa 2: Capacitación y desarrollo

Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador de logro	Meta	Medio de verificación (evidencia)	Recursos	Responsable
Desarrollar la autoconciencia emocional de los participantes	Taller de autoconciencia	% de participantes que aprueban la evaluación del taller	80% de participantes aprueba	Evaluación del taller y lista de asistencia	Sala, material impreso, Google Drive	RRH, inversora

Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador de logro	Meta	Medio de verificación (evidencia)	Recursos	Responsable
Fortalecer la capacidad de gestión emocional bajo presión	Taller de autorregulación	% de participantes que aprueban la evaluación del taller	80% de participantes aprueba	Evaluación del taller y lista de asistencia	Sala, material impreso, Google Drive	RRHH, Inversora
Desarrollar la capacidad de comprender las emociones ajenas	Taller de empatía	% de participantes que aprueban la evaluación del taller	80% de participantes aprueba	Evaluación del taller y lista de asistencia	Sala, material impreso, Google Drive	RRHH, Inversora
Fortalecer la comunicación y resolución de conflictos	Taller de habilidades sociales	% de participantes que aprueban la evaluación del taller	80% de participantes aprueba	Evaluación del taller y lista de asistencia	Sala, material impreso, Google Drive	RRHH, Inversora

Tabla 16 Plan de acción — Etapa 3: Seguimiento y evaluación

Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador de logro	Meta	Medio de verificación (evidencia)	Recursos	Responsable
Acompañar la aplicación de los aprendizajes en el entorno laboral	Sesiones de mentoría individual	% de participantes con al menos una sesión de mentoría	100% de participantes con mentoría	Registro de sesiones de mentoría	Agenda de reuniones, correo electrónico	RRHH, Inversora
Medir el impacto del programa en el desarrollo de IE y LT	Reaplicación del cuestionario de 26 ítems	% de participantes evaluados	100% de participantes evaluados	Cuestionarios completados	Cuestionario de 26 ítems, correo electrónico	RRHH, Inversora

Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador de logro	Meta	Medio de verificación (evidencia)	Recursos	Responsable
Compartir experiencias y aprendizajes del programa	Sesión de retroalimentación grupal	% de participantes asistentes	100% de participantes asistentes	Lista de asistencia	Sala de reuniones, proyector	RRHH, inversionista, gerente
Comunicar los resultados finales a la alta dirección	Entrega de informe final a gerencia	Informe entregado y aprobado	Gerencia recibe y aprueba el informe	Acta de recepción del informe	Informe de resultados	Inversionista, gerente

Tabla 17

Cronograma de actividades del programa de capacitación

Actividad	Agosto 2026				Septiembre 2026				Octubre 2026			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
	04-07	10-14	17-21	24-28	01-05	08-12	15-19	22-26	01-03	06-10	13-17	20-24
Aplicación diagnóstico inicial	☒											
Sesión de sensibilización grupal		☒										
Presentación resultados a gerencia			☒									
Definición grupos de trabajo				☒								
Taller autoconciencia					☒							
Taller autorregulación						☒						
Taller empatía							☒					
Taller habilidades sociales								☒				
Sesiones de mentoría individual									☒	☒		
Reaplicación cuestionario											☒	
Sesión retroalimentación grupal												☒
Entrega informe a gerencia												☒

Nota. S = Semana

6.4 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto estimado para la implementación del programa de capacitación propuesto, considerando los recursos necesarios para el desarrollo de las tres etapas en un periodo de tres meses.

Tabla 18

Presupuesto estimado del programa de capacitación

Concepto	Detalle	Costo estimado (S/.)
Facilitador especializado	7 sesiones presenciales	3,500.00
Materiales de capacitación	Impresión y material digital	300.00
Refrigerios sesiones presenciales	7 sesiones x 20 personas	700.00
Certificados de participación	Diseño e impresión	200.00
Imprevistos (10%)		470.00
Total		5,170.00

Nota. El diagnóstico inicial y la evaluación final se realizarán con el cuestionario diseñado en la investigación. Los materiales virtuales se distribuirán mediante correo electrónico y Google Drive. Costos referenciales en soles peruanos.

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación evidencian que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre las estrategias de inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el personal de la empresa hotelera ($Rho = 0.772$, $p = 0.000$). Esto se respalda además en que el 100% de los colaboradores se ubicó en niveles Alto y Muy Alto en ambas variables, lo que confirma que la inteligencia emocional constituye una herramienta estratégica para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en el sector hotelero.

Se determinó que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre las estrategias de inteligencia emocional y la influencia idealizada ($Rho = 0.704$, $p = 0.000$). Si bien el 97.5% del personal percibe esta dimensión en niveles Alto y Muy Alto, el 2.6% que se ubica en nivel Regular representa una oportunidad de mejora en la capacidad del líder para actuar como modelo de conducta y generar confianza en su equipo.

Se determinó que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre las estrategias de inteligencia emocional y la motivación inspiradora ($Rho = 0.661$, $p = 0.000$). El 100% de los colaboradores percibe esta dimensión en niveles Alto (54.5%) y Muy Alto (45.5%), lo que refleja que los líderes de la empresa hotelera son reconocidos por su capacidad de transmitir una visión motivadora y generar entusiasmo en sus equipos.

Se determinó que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre las estrategias de inteligencia emocional y la estimulación intelectual ($Rho =$

0.653, $p = 0.000$). Destaca que el 55.8% de los colaboradores percibe esta dimensión en nivel Muy Alto — superando al nivel Alto (44.2%) — lo que evidencia que los líderes fomentan activamente el pensamiento crítico y la innovación dentro de sus equipos.

Se determinó que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre las estrategias de inteligencia emocional y la consideración individualizada ($Rho = 0.778$, $p = 0.000$), siendo esta la correlación más alta entre las dimensiones analizadas. El 55.8% de los colaboradores percibe esta dimensión en nivel Muy Alto y el 44.2% en nivel Alto, reflejando que los líderes son reconocidos por atender las necesidades individuales de cada colaborador y acompañar su crecimiento profesional.

RECOMENDACIONES

Dado que la totalidad de los colaboradores de la empresa hotelera se ubica en niveles Alto y Muy Alto tanto en inteligencia emocional como en liderazgo transformacional, se recomienda a la gerencia mantener y fortalecer las condiciones organizacionales que han permitido alcanzar ese nivel de desarrollo, implementando el programa de capacitación propuesto como estrategia de sostenibilidad y mejora continua.

Si bien la influencia idealizada presenta resultados favorables en su mayoría, es la única dimensión que registró colaboradores en nivel Regular (2.6%). Se recomienda prestar atención particular a este grupo mediante sesiones de coaching individual orientadas a fortalecer la coherencia entre los valores personales y el comportamiento del líder, con el fin de eliminar esa brecha y alcanzar una percepción uniforme de Alto o Muy Alto en toda la organización.

Considerando que el 54.5% de los colaboradores percibe la motivación inspiradora en nivel Alto, se recomienda implementar talleres de comunicación emocional que ayuden a los líderes a elevar ese porcentaje hacia el nivel Muy Alto, fortaleciendo su capacidad de transmitir una visión motivadora de forma más consistente, especialmente durante las temporadas de alta demanda operativa en el sector hotelero.

Dado que la estimulación intelectual es la primera dimensión donde el nivel Muy Alto supera al Alto (55.8% vs 44.2%), se recomienda aprovechar esta fortaleza para institucionalizar espacios de innovación dentro de la empresa hotelera, como reuniones periódicas de generación de ideas o grupos de mejora continua, que permitan capitalizar la disposición del personal hacia el pensamiento crítico y la creatividad.

La consideración individualizada obtuvo el mismo resultado que la estimulación intelectual (55.8% Muy Alto, 44.2% Alto) y además registró la correlación más alta con la inteligencia emocional ($Rho = 0.778$). Se recomienda consolidar los procesos de mentoría y retroalimentación personalizada dentro de la organización, formalizándolos como parte de la cultura de liderazgo de la empresa hotelera, lo que contribuirá a reducir la rotación del personal y fortalecer el compromiso de cada colaborador con su propio crecimiento profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arrieta, J. (2021). *Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en instituciones educativas de Oxapampa* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio Institucional UNDAC. <https://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/4214>
- Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Supl.), 13-25. <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.^a ed.). Pearson Educación.
- Boyatzis, R. E., y McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.
- Brackett, M. A., y Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18(Supl.), 34-41. <https://www.psicothema.com/pdf/3273.pdf>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR). (2023). *Situación actual y perspectivas del sector hotelero peruano postpandemia*. <https://www.canaturperu.org>

- Cherres, M. (2021). *Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una institución estatal en Lima* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/63479>
- Cherniss, C., y Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. Jossey-Bass
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- De Haro García, J. M., y García-Izquierdo, M. (2015). *Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio*. *Ansiedad y Estrés*, 21(1), 71-81. <https://hdl.handle.net/11000/34805>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Harms, P. D., y Credé, M. (2010). Emotional intelligence and leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Hernández, L. (2019). *Competencias emocionales y desempeño laboral en equipos de atención al cliente hotelero* [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio URP. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/3072>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Jiménez, R. M., Sánchez, A. P., y de la Cruz, C. R. (2018). El liderazgo y la inteligencia emocional en las empresas familiares de Tabasco, México. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(7), 335-352. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=715485>

- Kerlinger, F. N., y Lee, H. B. (2002). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Wadsworth Thomson Learning.
- Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (2003). *The leadership challenge* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Mayer, J. D., y Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Mayer, J. D., y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). Basic Books.
- McIntyre, H. H., Smith, P., y Rimes, K. A. (2018). Emotional intelligence and leadership: Exploring the relationship between emotional regulation, empathy, and leadership effectiveness. *Journal of Psychology and Behavioral Science*, 6(2), 45-57. <https://doi.org/10.15640/jpbs.v6n2a5>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2024). *Informe anual del sector turismo 2024: Desempeño y perspectivas del subsector hotelero en el Perú*. <https://www.gob.pe/mincetur>
- Montoya, J. C. (2019). *Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional y una mirada al enfoque de capacidades* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co>
- Muguerza-Florián, E., García-Salirrosas, E. E., Villar-Guevara, M., y Fernández-Mallma, I. (2025). Investigating the association between transformational leadership and job satisfaction: The role of gratitude towards the organization in the Peruvian context. *Administrative Sciences*, 15(9), 349. <https://doi.org/10.3390/admsci15090349>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Sampling techniques on a population study. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

- Petrides, K. V., y Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425-448. <https://doi.org/10.1002/per.416>
- Schanks, A. (2021). *Relación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional en el área de ventas del Hyatt Centric Hotel, San Isidro* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/14434>
- Tamayo y Tamayo, M. (2011). *El proceso de la investigación científica* (5.ª ed.). Limusa.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.

ANEXOS

Anexo 1: REGISTRO DE IMPACTO Y RESULTADOS

Tipo de documento: Trabajo de Investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis

Estrategias de inteligencia emocional para potenciar el liderazgo transformacional en el personal de una empresa hotelera en Lima, 2026

Integrante:

1. Castillo Berrocal, Laura Pamela

Asesor: Albarracin Aparicio, Roxana Alexandra

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

La actual investigación produce un impacto en diferentes dimensiones que trascienden el ámbito académico en el que fue llevada a cabo.

A nivel social, las conclusiones de la investigación contribuyen al bienestar de los trabajadores del medio hotelero mostrando que la adecuación de las competencias emocionales hace que mejore el clima laboral, que disminuyan los conflictos interpersonales y que haya un incremento en la pertenencia a las organizaciones.

En el ámbito organizacional, la investigación aporta pruebas empíricas que pueden contribuir a la toma de decisiones en la gestión del talento humano de las empresas hoteleras, mostrando que las inversiones en inteligencia emocional tienen un retorno directo en liderazgo, así como el compromiso de las personas colaboradoras y la calidad del servicio.

En el ámbito económico, un liderazgo más eficaz, derivado del desarrollo emocional, contribuye a reducir la rotación del personal colaborador - uno de los costos operativos más significativos del sector - y a mejorar la experiencia del huésped que afecta directamente la competitividad y rentabilidad del negocio.

En el ámbito académico, el estudio diversifica la prueba empírica sobre la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el ámbito de la hotelería peruana - área donde el número de los estudios cuantitativos son escasos - contribuyendo al desarrollo del conocimiento de la gestión del talento humano del sector turístico.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del

proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Los resultados de la presente investigación son la respuesta directa a las hipótesis formuladas y confirman la relación positiva y estadísticamente significativa existente entre las estrategias de inteligencia emocional y el liderazgo transformacional del personal de la empresa hotelera estudiada.

En términos generales, se observa un coeficiente Rho de Spearman de 0.772 para ambas variables, lo que supone una correlación positiva alta. Analizando las dimensiones del liderazgo transformacional, en particular, los resultados muestran que la consideración individualizada es la que ha mostrado la correlación más alta con la inteligencia emocional ($Rho = 0.778$) seguida de la influencia idealizada ($Rho = 0.704$), de la motivación inspiradora ($Rho = 0.661$) y de la estimulación intelectual ($Rho = 0.653$). En todos los casos, la significación bilateral es igual a 0.000, por lo tanto, estamos hablando de correlaciones estadísticamente significativas.

Complementariamente, el análisis descriptivo ha mostrado que la totalidad de los 77 colaboradores encuestados está en niveles Alto y Muy Alto en inteligencia emocional y también en el liderazgo transformacional, lo que refleja una percepción favorable de ambas variables en la organización. Los resultados obtenidos validan las hipótesis propuestas y avalan la propuesta del desarrollo de un programa de formación en inteligencia emocional para potenciar el liderazgo transformacional en una empresa hotelera.

Anexo 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**ESTRATEGIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL PERSONAL DE
UNA EMPRESA HOTELERA EN LIMA, 2026.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	TEMA 1	HIPÓTESIS DERIVADA	VARIABLE 1	TIPO DE INVESTIGACION
¿Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el personal de una empresa hotelera?	Determinar la relación entre las estrategias de inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el personal de una empresa hotelera.	INTELIGENCIA EMOCIONAL Tema: Inteligencia emocional en el lugar de trabajo.	Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el personal de la empresa hotelera.	Inteligencia emocional DIMENSIONES • Autoconciencia • Empatía • Autorregulación • Habilidades sociales	ENFOQUE Cuantitativo NIVEL Correlacional ALCANCE:
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEMA 2	HIPÓTESIS DERIVADAS	VARIABLE 2	POBLACIÓN
¿Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la influencia idealizada en el personal de una empresa hotelera?	Determinar si existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la influencia idealizada en el personal de una empresa hotelera.	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la influencia idealizada en el personal de una empresa hotelera.	Liderazgo transformacional DIMENSIONES • Influencia idealizada • Motivación inspiradora • Estimulación intelectual	Personal de una empresa hotelera en Lima, año 2026, 95 colaboradores. MUESTRA 77 colaboradores de todas las áreas de una empresa hotelera en Lima. Muestreo

¿Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la motivación inspiradora en el personal de una empresa hotelera?	Determinar si existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la motivación inspiradora en el personal de una empresa hotelera.	Características del liderazgo transformacional.	Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la motivación inspiradora en el personal de una empresa hotelera.	• Consideración individualizada	TECNICA Encuesta INSTRUMENTO Cuestionario
¿Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la estimulación intelectual en el personal de una empresa hotelera?	Determinar si existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la estimulación intelectual en el personal de una empresa hotelera.	Desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional.	Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la estimulación intelectual en el personal de una empresa hotelera.		
¿Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la consideración individualizada en el personal de una empresa hotelera?	Determinar si existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la consideración individualizada en el personal de una empresa hotelera.		Existe relación entre las estrategias de inteligencia emocional y la consideración individualizada en el personal de una empresa hotelera.		

Anexo 3: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION	ITEM	INST	ESCALAS				
								1	2	3	4	5
VI: Inteligencia emocional	La inteligencia emocional puede entenderse como la habilidad de identificar, entender y manejar tanto las emociones propias como las de quienes nos rodean, aprovechando esa comprensión para orientar el pensamiento, las decisiones y las relaciones que se construyen en el entorno de trabajo.	Operacionalmente cuenta con 4 dimensiones: autoconciencia, autorregulación, empatía y habilidades sociales.	Autoconciencia	Identificación de emociones propias en la jornada laboral	ORDINAL	1	LIKERT	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
				Reconocimiento de la influencia emocional en la toma de decisiones		2						
				Reflexión sobre reacciones emocionales para mejorar el desempeño		3						
			Autorregulación	Control de respuestas emocionales ante clientes o conflictos		4						
				Evitar conductas impulsivas en situaciones de estrés		5						
				Regulación emocional previa a la interacción con el equipo		6						
			Empatía	Comprensión de emociones y necesidades de compañeros y huéspedes		7						
				Consideración del punto de vista ajeno en la toma de decisiones		8						
				Atención a preocupaciones emocionales del entorno laboral		9						
			Habilidades Sociales	Comunicación clara y respetuosa con el equipo		10						
				Facilitación de la cooperación y trabajo en equipo		11						

				Manejo constructivo de conflictos interpersonales		12						
VD: Liderazgo transformacional	El liderazgo transformacional es un enfoque de conducción de equipos en el que el líder actúa como agente de cambio: impulsa a sus colaboradores, genera compromiso genuino y promueve tanto la innovación como el crecimiento de cada persona, con el propósito de alcanzar metas que trascienden los intereses individuales.	Operacionalmente cuenta con 4 dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.	Influencia idealizada	Actuación como modelo de conducta profesional	ORDINAL	13	LIKERT	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
				Coherencia entre el discurso y el comportamiento del líder		14						
				Generación de confianza a través de habilidades sociales		15						
			Motivación inspiradora	Comunicación de una visión motivadora mediante la empatía		16						
				Transmisión de entusiasmo mediante el control emocional		17						
				Adaptación del mensaje para inspirar y comprometer al equipo		18						
			Estimulación intelectual	Fomento de ideas nuevas y soluciones creativas en el equipo		19						
				Estímulo al cuestionamiento y mejora de prácticas rutinarias		20						
				Creación de un ambiente que valora la creatividad y la reflexión		21						
			Consideración Individualizada	Detección de necesidades de desarrollo individual de cada colaborador		22						
				Retroalimentación personalizada adaptada a cada persona		23						
				Acompañamiento y orientación en el crecimiento profesional		24						

Anexo 4: CUESTIONARIO

Encuesta:

"Efecto de la Inteligencia Emocional sobre el Liderazgo Transformacional"

Nunca 1	Casi Nunca 2	A veces 3	Casi Siempre 4	Siempre 5
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

Ítem	Aspectos Considerados	Valoración				
		1	2	3	4	5
VARIABLE I: Inteligencia Emocional						
AUTOCONCIENCIA						
1	Soy capaz de identificar mis emociones en el momento en que aparecen durante mi jornada laboral.					
2	Reconozco cómo mis emociones influyen en mi toma de decisiones en el trabajo.					
3	Reflexiono sobre mis reacciones emocionales para mejorar mi desempeño laboral.					
AUTORREGULACION						
4	Mantengo el control de mis respuestas emocionales frente a clientes o conflictos.					
5	Evito actuar impulsivamente ante una situación estresante en el trabajo.					
6	Cuando me siento afectado emocionalmente, tomo acciones para regularme antes de interactuar con el equipo.					
EMPATIA						
7	Intento comprender las emociones y necesidades de mis compañeros y huéspedes.					
8	Considero el punto de vista de otras personas al tomar decisiones que los involucran.					
9	Atiendo con sensibilidad las preocupaciones emocionales de quienes me rodean en el trabajo.					
HABILIDADES SOCIALES						
10	Comunico mis ideas y emociones de forma clara y respetuosa con mi equipo.					

Estrategias de inteligencia emocional para potenciar el liderazgo transformacional en el personal de una empresa hotelera en lima, 2026

11	Facilito la cooperación y el trabajo en equipo mediante interacciones positivas.					
12	Manejo constructivamente los conflictos interpersonales en mi área de trabajo.					
VARIABLE II: Liderazgo Transformacional						
INFLUENCIA IDEALIZADA						
13	El uso adecuado de mi autorregulación me permite actuar como ejemplo de conducta profesional para el equipo.					
14	Ser consciente de mis emociones mejora la coherencia entre lo que digo y lo que hago ante el equipo.					
15	Mis habilidades sociales fortalecen la confianza que el equipo deposita en mi liderazgo.					
MOTIVACION INSPIRADORA						
16	Cuando aplico estrategias de empatía, logro comunicar una visión que motiva al equipo.					
17	Controlar mis reacciones emocionales me ayuda a transmitir entusiasmo en momentos claves.					
18	Al ser autoconsciente, puedo adaptar mi mensaje para inspirar y comprometer a mis compañeros.					
ESTIMULACION INTELECTUAL						
19	El manejo adecuado de mis emociones me permite fomentar ideas nuevas y animar al equipo a proponer soluciones.					
20	Al escuchar activamente, estímulo a mi equipo a cuestionar y mejorar prácticas rutinarias.					
21	Mis habilidades sociales facilitan crear un ambiente donde se valora la creatividad y la reflexión.					
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA						
22	Usar la inteligencia emocional me ayuda a detectar las necesidades de desarrollo de cada colaborador y apoyarlos.					
23	Mis estrategias de empatía y comunicación me permiten brindar retroalimentación adaptada a cada persona.					

Estrategias de inteligencia emocional para potenciar el liderazgo transformacional en el personal de una empresa hotelera en lima, 2026

24	Al regular mis emociones, puedo acompañar y orientar a mis compañeros en su crecimiento profesional.					
----	--	--	--	--	--	--

Anexo 5:

**INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**



I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto: Albarracín Aparicio, Roxana Alexandra

1.2. Cargo e institución del experto:

1.3. Nombre del instrumento: Encuesta: "Efecto de la Inteligencia Emocional sobre el Liderazgo Transformacional"

1.4. Autor del instrumento: Castillo Berrocal Laura Pamela

1.5. Título de la investigación: Estrategias de Inteligencia Emocional para potenciar el Liderazgo Transformacional en el personal de una empresa hotelera en Lima, 2026

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				x	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				x	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				x	
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica				x	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				x	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				x	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos				x	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.				x	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				x	

10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				x	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					85%	

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3	x		
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		
Ítem 7	x		
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		
Ítem 10	x		

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

IV. 85 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

☒ El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

FIRMA DEL EXPERTO



LUGAR Y FECHA

DNI N°: 41981490

ORCID: 0000-0002-6930-3718