



## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico**

En promedio el ser humano dedica más de veinte años en su preparación académica, una vez que sus estudios han concluido tiene la necesidad de desempeñar un conjunto de actividades conocidas como trabajo, que refleja la preparación que éste ha tenido, misma que le da la oportunidad de desempeñarse óptimamente y obtener beneficios personales y profesionales.

Ahora bien, se debe recordar que para alcanzar esta satisfacción, intervienen dos factores en el entorno laboral: el coeficiente intelectual (C.I.); conjuntamente con el control de emociones y sentimientos propios y ajenos (I.E.), la cual determina el comportamiento del ser humano ante diversas situaciones. Ambas utilizadas equilibradamente son importantes ya que representan la base para el desempeño de las actividades profesionales (Galvis, 1999).

La presente investigación tiene la finalidad de demostrar la importancia de la I.E. en los estudiantes de la carrera de Administración de Hoteles y Restaurantes de la



Universidad de las Américas, Puebla, con el fin de conocer si éstos son capaces de controlar sus emociones y están conscientes de ellas, para lo cual se presentan las causas por las que el estudiante no se percata de la I.E. y las consecuencias porque la ausencia de ésta puede afectar el ambiente laboral según Galvis (1999) y Robbins (2004)

Causas de la falta de I.E.

- Preocupación por diversos problemas en el entorno, mismo que originan la impercepción de la I.E.
- Falta de interés por parte del ser humano.

Consecuencias de la falta de I.E.

- Insatisfacción laboral.
- Rotación constante de trabajo.
- Ausentismo, incumplimiento, inseguridad e ineficiencia laboral.
- Falta de liderazgo.
- Ausencia del control y manejo de sentimientos y emociones propios y ajenos.
- Alteración en el comportamiento organizacional.
- Ausencia de las cinco dimensiones de la I.E.
- Falta de comunicación en la organización.

Gracias a las investigaciones de Weisinger (1998), Galvis (1999), Goleman (2003) y Cortese (2004), se ha demostrado que la forma de relacionarse es de vital importancia en el desarrollo del individuo y de la empresa, y que con el uso de la I.E. se pueden manejar adecuadamente las presiones, el estrés y las relaciones en el entorno laboral, sin que afecte su trabajo.



La I.E. abarca los factores necesarios para que el individuo se pueda desenvolver de manera óptima, adaptándose a los cambios y fomentando el trabajo en equipo. Es de vital importancia porque se tiene la habilidad de escuchar y comunicarse verbalmente dando una respuesta creativa a los problemas que se le presenten. Así mismo, le permite tener confianza y motivación para alcanzar sus objetivos, sintiéndose satisfecho de los logros obtenidos (Langhorn, 2004).

Las organizaciones hoteleras hoy en día demandan líderes que tengan la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios que se presentan en el ambiente, de dirigir, capacitar, evaluar, motivar y fomentar el trabajo en equipo dentro de la organización. De la misma manera deben entender que el enfoque principal será obtener el crecimiento y desarrollo de las personas con el fin de alcanzar un máximo rendimiento y niveles elevados de actitud y aptitud, mismos que incrementen el desempeño del individuo en la organización de la industria hotelera dependerán en gran medida las habilidades, compromiso, dedicación, esfuerzo, trabajo y creatividad de los miembros involucrados en el hotel donde se desarrollará profesionalmente (Melian, 2004).

“Es común encontrar personas con un gran cúmulo de conocimientos de todo tipo (técnicos, prácticos, teóricos), pero con dificultades para aplicarlo, comunicarlo, transferirlo y/o adoptarlo en el momento justo y de la forma apropiada: personas brillantes expertas en diversas áreas, carecen de las más sencillas habilidades sociales” (Galvis, 1999, p. 46).

Es importante que los estudiantes se den cuenta que la I.E. es una habilidad con la que deben contar, aunque siempre se les haya enseñado que los conocimientos académicos son mucho más importantes. Lo ideal será buscar un equilibrio entre ambas y



entender que el éxito del desempeño laboral depende en gran medida de las habilidades personales, sociales y de los conocimientos y experiencia que tiene el individuo para desenvolverse en su entorno.

Durante la preparación académica el individuo necesita desarrollar diversas habilidades como leer, escribir, expresarse, entre otras; sin embargo, hay deficiencias en la enseñanza de toma de decisiones y el manejo de conflictos, el alcance de logros (perseverancia, paciencia y constancia) mismos que en la mayoría de los casos ocasiona desmotivación o rechazo al proceso de aprendizaje (Rinaudo, Chiecher & Donolo, 2003).

En el ambiente educativo se recomienda ayudar al estudiante a desarrollar sus talentos brindándole un ambiente amistoso que estimule la confianza, el respeto, la individualidad y la participación en las diversas actividades que desempeña. Así mismo se debe ocasionar en el individuo un desarrollo de aptitudes académicas, sociales y personales mediante el manejo y desarrollo de la I.E. (Harrington-Lueker, 1997).

El desarrollo óptimo de la I.E. en la escuela, depende en gran medida de las habilidades de toda aquella persona que está en contacto con los estudiantes, de acuerdo a Oviedo y Guzmán (2002) estas habilidades son:

- Autenticidad: Capacidad de comunicar y transmitir experiencia y vivencias estableciendo una relación personal.
- Aprecio: Significa aceptar y valorar al individuo entendiendo que posee diversas capacidades, sentimientos y pensamientos induciéndolo a desarrollar un deseo de progreso.
- Comprensión empática: Es entender el entorno y la manera en que el alumno lo asimila.



El desarrollo de la I.E. no sólo se basa en la escuela, también en el entorno familiar y que el individuo se percate que desde pequeño debe valorarse, sentirse importante, decidir sobre sus acciones, escuchar, comunicar con responsabilidad identificando elecciones que le ayuden a la toma de decisiones.

En este estudio se abordarán temas como I.E., las cinco dimensiones de ésta, emociones y personalidad, comunicación y comportamiento organizacional del individuo. Como medio de apoyo se presentará una prueba que determine la I.E de los egresados de la carrera de Administración de Hoteles y Restaurantes de la UDLAP.

### ***2.1 La Inteligencia Emocional (I.E)***

Las primeras investigaciones que se conocen fueron realizadas por Edward Thorndike (1920) quien comenzó a estudiar la Inteligencia Social, y la definió como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas” (Cortese, A., 2004, parr. 2).

Gardner (1983) desarrolló la Teoría de las Inteligencias Múltiples donde da a conocer que el individuo posee diferentes tipos de inteligencia, que para esta investigación destacan inteligencia intrapersonal e interpersonal, por tener mayor relación con I.E.

Con los estudios precedentes realizados, en 1990 Salovey y Mayer utilizan por primera vez el término I.E. Finalmente en 1995 Goleman realiza una recopilación de estudios de I.E. y con los que atrae la atención de los seres humanos. A partir de ese



momento se han hecho diversas investigaciones acerca del tema, y esto da lugar a que diversos autores la definan.

Goleman (2000) define la I.E. como “las habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir ante las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas” (p.54).

Eduardo Soto (2001) la define como “una descripción de las funciones cerebrales y mentales que tiene que ver con las emociones, es un llamado a descubrir y explorar; en palabras sencillas. Es la mente emocional, esa que desde la aparición del hombre ha sido descrita con imágenes, poesías y filosofías” (p.2).

Cortese (2003) explica que “la I.E. es una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás; sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez de crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad” (parr.9).

Para Ibáñez es “la habilidad de lograr que nuestras emociones trabajen a nuestro favor usándolas en la forma que produzcan los resultados deseados” (p.62).

Para Robbins (2004) la I.E. es “un conjunto de capacidades, habilidades y competencias que no son cognoscitivas y que influyen en la capacidad de una persona de enfrentar las exigencias y presiones de su entorno” (p.111).

Lo anterior se resume, en que la I.E. es una habilidad que el individuo tiene o puede desarrollar, la cual le permite conocer y controlar sus emociones y sentimientos, así como de las personas que le rodean, mediante el uso de autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, logrando adaptarse a su



medio y llegar a destacar. De tal manera que la I.E. puede influir para mejorar los resultados profesionales; y hacer que el individuo se sienta satisfecho con su desempeño, mismo que ocasiona un incremento en su productividad, es decir que la persona sienta que el trabajo es adecuado a sus capacidades y habilidades y que el trato recibido sea equitativo en relación con sus semejantes; para que dichos esfuerzos conlleven a la competitividad (Quintero, 2003).

### ***2.1.1 Importancia de la I.E***

El uso de la I.E. es importante en el ser humano tanto personal como profesionalmente, debido a que es difícil separar las diversas emociones que experimenta el individuo sin que afecten su capacidad de concentración y su desempeño. Así mismo si una persona se siente bien consigo misma, realiza de mejor manera su trabajo (Cortese, A., 2003).

Weisinger (1998) dice que en una empresa, en la que se utiliza la I.E., los empleados tienen la responsabilidad de desarrollarla e incrementarla individualmente, mediante el autoconocimiento, el control de emociones y la motivación; haciendo uso de ella para relacionarse con los demás; estas características sirven para tener mejoras en la organización.

Una vez que el individuo forma parte de la organización y que éste comience por dar lo mejor de sí, es decir desempeñar óptimamente su trabajo, no sólo basado en su talento sino que sus labores sean motivadas por entusiasmo, compromiso, lealtad y



apoyo; es necesario tener conocimiento acerca de lo que va a hacer, como lo va a lograr y finalmente que sienta que lo que está realizando tiene un valor significativo no sólo para él sino para su entorno.

### ***2.1.2 Uso de la I.E en la industria hotelera***

La I.E. de acuerdo a Ibáñez (2001) ayuda a desarrollar:

- Capacidad para organizar: es importante en la organización contar con un equipo de trabajo armónico para lograr un excelente servicio, con la participación de todos los departamentos del hotel.
- Autorregulación: controlar los sentimientos, de manera que pueda transmitirse calma en el entorno laboral y a los huéspedes para que ambos se sientan tranquilos en el hotel.
- Búsqueda del equilibrio ante dificultades: comúnmente en la industria hotelera se suscitan incidentes que dan lugar a quejas por parte de los huéspedes. Por lo que será necesario que el individuo sepa manejar los conflictos que se generan.
- Creatividad: ante una queja se necesitan encontrar soluciones adecuadas que resuelvan el conflicto con serenidad y objetividad
- Empatía: Para poder ofrecer un servicio de calidad, se necesita que los empleados se pongan en el lugar de los huéspedes para así entender sus necesidades.

De acuerdo a Russell (1983), en la industria de la hospitalidad será necesario el desarrollo de diversas habilidades que ayuden a transmitir sensaciones positivas con sus





compañeros o en el ambiente laboral, mismas que le permitirán controlar diversas situaciones y lograr mejorar la calidad de su trabajo brindando a sus clientes un óptimo servicio mediante habilidades interpersonales.

Es por ello que en la actualidad el trabajo del individuo no sólo depende de cómo utilice su C.I. sino de la forma en que controla sus sentimientos y emociones para lograr un beneficio propio. De ahí que la I.E. está conformada por cinco dimensiones según Daniel Goleman.

### ***2.1.2 Dimensiones de la I.E***

#### ***a) Autoconocimiento***

El autoconocimiento: Es la capacidad que tiene el ser humano de saber quien es, que siente y que es lo que hace, sus fortalezas y debilidades (Smigla & Pastoria, 2000).

Un aspecto importante a destacar dentro de esta dimensión se refiere a que una vez entendido lo que el individuo siente, debe evaluar de forma realista sus sentimientos y confiar en él. Esto desde tiempo anterior se ve ejemplificado en el oráculo de Delfos, el cuál aconsejaba “conócete a ti mismo”, es decir el ser humano debe ser capaz de conocer sus fortalezas, debilidades, emociones e impulsos. Una vez que esto se ha logrado el individuo manifiesta una conducta de trabajar con personas exigentes, así mismo entenderá el impacto que genera no sólo su temperamento sino las razones de sus frustraciones.

Según Goleman (2000) esta dimensión se basa en:



- **Conciencia emocional:** Es identificar las emociones y sus consecuencias; saber controlar y demostrar sus sentimientos ante los demás. Si el individuo no se percata de la importancia de ésta, es posible que le genere sentimientos de vergüenza, culpabilidad, duda y remordimiento.
- **Autoevaluación precisa:** Se refiere a identificar las fortalezas y debilidades logrando aprender de ellas; así mismo, acepta críticas negativas o positivas entendiendo que pueden ayudar a mejorar el desarrollo de la persona.
- **Autoconfianza:** Es la capacidad de creer en uno mismo y defender sus ideas; gracias a ésta el individuo da a conocer puntos de vista importantes y defender sin apoyo de nadie lo que consideran correcto.

Cabe mencionar que un exceso de autoconfianza convierte al individuo en un ser arrogante que se da en mayor proporción en personas que no conocen sus habilidades, y generalmente existe la tendencia de ausentarse de la realidad.

#### ***b) Autorregulación***

La autorregulación: Según Goleman (2000) es saber controlar los aspectos emocionales (ánimo, sensaciones, impulsos, entre otros) y adaptarlos al entorno en el que se desarrolla. Habitualmente el individuo que posee esta habilidad manifiesta una actitud optimista y es capaz de recuperarse rápidamente ante un fracaso presentado. El identificar los sentimientos es de gran utilidad ya que intervienen en el desarrollo de una actividad y es más sencillo liberarse del estrés emocional.

Esta habilidad es de gran importancia en la industria hotelera porque influye de manera tajante en la competitividad; se debe recordar que si el individuo maneja con inteligencia y criterio adecuado sus emociones alcanzará logros favorables en sus labores;



de la misma manera se adaptará rápidamente a un cambio presentado, porque tiene iniciativa y no se crea un juicio de pánico. Así, el individuo estará seguro de sí mismo y de sus acciones lo que influirá en su competitividad.

Esta dimensión según Goleman (2000) se basa en:

- Autocontrol: Es manejar impulsos y emociones sin perder la razón y caer en estrés, debido a que el individuo sabe controlar situaciones conflictivas.
- Confiabilidad: Es actuar éticamente bajo sus principios, logrando permanecer concentrado a pesar de las presiones.
- Escrupulosidad: Cuyas características primordiales son: responsabilidad, persistencia, organización y cumplimiento de objetivos.
- Adaptabilidad: Es saber manejar los cambios y ajustarlos en el entorno en el que se desarrolla.
- Innovación: Crear nuevas ideas y soluciones que ayuden a simplificar problemas.

### *c) Motivación*

La motivación: De acuerdo a Robbins (2004), se refiere al conjunto de acciones y pensamientos que el ser humano canaliza para alcanzar un objetivo y mantener un estado de búsqueda permanente, así mismo usar la mente creativa para encontrar soluciones que le lleve a sentir satisfacción ante una meta realizada; sintiéndose más productivo y eficaz en la organización.

Se basa de acuerdo a Robbins (2004) en:

- Afán de triunfo: Mejorar todos los aspectos que lo llevan a la obtención de un mejor resultado, es decir fijar metas difíciles y aceptar riesgos, buscando información para reducir la incertidumbre y mejorar el desempeño.



- Compromiso: Relacionar los objetivos personales con el entorno, esto se refiere a adoptar la visión y objetivos de la organización, mismos que dan la pauta para tomar decisiones correctas.
- Iniciativa: Utilizar y aprovechar oportunidades, esto es tener claro el objetivo y entender lo que se espera del individuo mediante acciones que le permitan alcanzar la meta.
- Optimismo: No dejarse vencer ante los problemas que se presenten, el individuo con esta habilidad es capaz de persistir en alcanzar su meta pese a los obstáculos y contratiempo presentados. No le tiene miedo al fracaso y se rige a través de la esperanza de éxito.

Cabe mencionar que esta dimensión es de gran importancia porque se ha identificado que el ser humano trabaja mucho mejor cuando alguien externo a él reconoce su trabajo y esfuerzo. De ahí que existen diversos autores como Weisinger (1998), Galvis (1999), Goleman (2003) y Cortese (2004) que al entender esta necesidad la han estudiado de manera específica como se presente a continuación.

El Dr. Hendrie Weisinger (1998) identifica 4 fuentes de motivación:

1. Nosotros mismos: Reconoce que el principal motivador es el ser humano en conjunto con los pensamientos, los niveles de ansiedad que forman parte del sistema emocional.
2. Colegas o compañeros de trabajo: Se refiere a la ayuda de otras personas por aprovechar al máximo el talento y estar comprometidos con los objetivos e intereses comunes desarrollando relaciones de motivación mutua.



3. Un “Mentor Emocional”: Se le llama así al individuo que predica con el ejemplo ya sea un personaje real u originario de la imaginación.
4. El entorno de trabajo: Se refiere a todo lo que nos rodea, fotografías, recuerdos, detalles, música, ambientación, ergonomía, entre otros. Es decir todos aquellos aspectos que ocasionan en el individuo un estado de satisfacción.

#### ***d) Empatía***

La empatía: Según Soto (2001), está relacionada estrechamente con el autoconocimiento, ya que al saber reconocer las emociones de uno mismo, se tiene la capacidad de poder reconocer las emociones, necesidades, sentimientos y deseos de la gente que se desarrolla en su entorno.

Está se basa según Soto (2001) en:

- Comprender a los demás: Reconocer adecuadamente los sentimientos de la gente sin que ellos tengan que expresar con palabras lo que sienten (Nelton, 1996).
- Orientación hacia el servicio: Es poder atender y satisfacer las necesidades de las personas.
- Ayudar a los demás a desarrollarse: Fortalecer las habilidades y capacidades de los demás.
- Aprovechar la diversidad: Utilizar el potencial de cada uno de los individuos en el entorno para alcanzar el objetivo.
- Conciencia política: Crear sensibilidad ante las situaciones actuales.

Esta dimensión es de gran importancia por tres razones fundamentales de acuerdo a Soto (2001):



1. Por el creciente uso de equipos de trabajo: Esto es que el individuo debe percibir y entender las diversas opiniones de las personas con las que trabaja y tratar de unificarlas, el resultado de lo anterior conlleva a la unión y fomenta el trabajo en equipo.
2. La globalización: Se refiere a que el individuo dentro de su entorno laboral trata con personas de otras partes del mundo, con ideologías y culturas diferentes, es por esto que al establecer un diálogo comúnmente existen malas interpretaciones; sin embargo una persona empática entiende el verdadero mensaje que se transmite.
3. Retención del talento: El individuo que es exitoso se rodea de personas talentosas y eficientes, es decir gente con presencia benéfica para la organización, una vez que esto se ha logrado, al individuo le corresponde generar razones que eviten que los talentos se marchen porque consigo se llevan la experiencia y los conocimientos adquiridos en la organización.

De ahí que el ser humano empático no trata de simpatizar con la gente sino utilizar su conocimiento y experiencia en beneficio de la organización.

#### *e) Habilidades sociales*

Las habilidades sociales: Según Robbins (2004), es saber manejar las emociones de los demás, y mediante esto obtener los resultados deseados. De ésta depende en gran medida el grado de liderazgo y de popularidad del individuo. Las principales características del individuo que las posee están encaminadas al número de conocidos que tiene y la simpatía que genera en éstos ya que el ser humano es partidario de creer que las



cosas importantes no las puede hacer solo y que la mejor opción es el trabajo en equipo, para obtener mejores resultados dentro de la organización.

Esta dimensión incluye según Robbins (2004):

- **Influencia:** Es el poder de incidir en decisiones de los demás.
- **Comunicación:** Establecer diálogos que lleven a un entendimiento mutuo.
- **Manejo de conflictos:** Entablar buenas relaciones con personas que manifiestan inconformidad y que mediante éste se pueda negociar, manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles; buscando soluciones que beneficien a todos.
- **Liderazgo:** Es influir, apoyar, guiar y orientar a un grupo a que trabaje eficazmente para la obtención de sus metas.
- **Colaboración y cooperación:** Es crear interés y participación para lograr el trabajo en equipo.
- **Habilidades de equipos:** Que exista respeto, colaboración y disposición para ayudar a los miembros del entorno.

Una vez ya explicados los componentes de la I.E. los cuales influyen en el comportamiento humano y organizacional del individuo; apoyado de los conocimientos académicos adquiridos ocasionan un mejor desempeño laboral. A continuación se aborda el tema de emociones y personalidad.



## ***2.2 Emociones y Personalidad***

El ser humano en el entorno en el que se desarrolla manifiesta diversas actitudes y maneras de enfrentar los problemas que se le presentan, éste comportamiento se rige a través de las emociones que lo rodean, es decir el individuo se caracteriza por tener dos tipos de emociones: sentidas que se refiere a las emociones puras y verdaderas del individuo, como la alegría por un acontecimiento sucedido, y las exhibidas, es decir aquellas que el individuo tiene que adaptar para realizar su trabajo como el sonreír cuando realmente se siente triste (Soto, 2001).

En la industria hotelera el manejo inteligente de ambas emociones es fundamental al momento de otorgar el servicio ya que la actitud manifestada por el individuo influye de gran manera en la percepción de los clientes, probablemente se ha escuchado que al cliente se le debe recibir con una sonrisa, pero ¿Cómo darla cuándo no se siente? Entonces lo más recomendable es que el individuo modere sus emociones logrando controlarlas, y proyectar un comportamiento amistoso y cordial al momento de otorgar el servicio. A continuación se describe con más detalle lo que son las emociones y sus características.

Goleman (2000) define la emoción como “cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión, cualquier estado mental vehemente o excitado” (p.331).

Cada día el ser humano experimenta diferentes emociones como ira, tristeza, temor, placer, amor, sorpresa, disgusto y vergüenza (Robbins, 2004. p 106). Depende de





cada individuo el como realiza su trabajo emocional, es decir la forma en como expresa su emociones y las adecúa a una situación específica.

La mayoría de los seres humanos no le toman gran importancia a sus emociones, para ellos es sólo algo que experimentan y no tiene gran trascendencia (Domagalski, 1999). Pero el estar consciente de las emociones, hace que la gente mejore sus relaciones personales, profesionales y su desempeño en el trabajo.

Las emociones son una parte del ser humano que no puede erradicar, no es fácil deshacerse de una de ellas, sobretodo si es muy intensa. Goleman dice “no se trata de que queramos suprimir la emoción y colocar en su lugar la razón, sino encontrar el equilibrio inteligente entre ambas” (p.49).

Lo anterior nos lleva a entender que las emociones son involuntarias; sin embargo existen casos en que el individuo no se da cuenta que imita las emociones y reacciones de la gente que le rodea, esto es por la constante convivencia que se tiene entre ellos. Cabe mencionar que el ser humano tiene la capacidad de elegir la actitud que quiere proyectar hacia los demás, y si se siente convencido de la decisión que tomó deberá trabajar en ella para mantenerla y no causar incongruencia entre el comportamiento, acciones y emociones que manifiesta.

Con lo anterior se muestra que la I.E. está estrechamente ligada a las emociones, y depende del grado de ésta, como una persona utiliza o no sus emociones para mejorar o alterar las relaciones personales, profesiones y el desempeño en el trabajo.



### **2.2.1 Personalidad**

En repetidas ocasiones se ha escuchado que la personalidad depende del estado de ánimo, la motivación y la actitud que se tiene ante los conflictos que se presentan.

Pero ¿Qué es personalidad? (Robbins, 2004).

Según Gordon Allport (1969) la personalidad es “la organización dinámica en el interior del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes peculiares al entorno” (p.94).

Se define también como “los patrones del comportamiento, únicos y relativamente estables de una persona” (Soto, 2001. p. 26).

Lo anterior se enfoca a que el individuo tiene el conocimiento de ¿Quién es? ¿Quién ha sido? y ¿Quién será? Así mismo la reacción que manifiesta ante los demás, al tomar en cuenta valores, esperanzas, odios y hábitos que lo caracterizan.

Lo que conlleva a estudiar al ser humano en tres aspectos según Soto (2001):

- Individuo: Analizado como “un complejo organismo que tiene funciones motoras, sensitivas y vegetativas, siendo indivisible y único en su especie” (Soto, 2001 p. 26).
- Como hombre: Es analizado por su inteligencia y capacidad de pensar, lo que marca la diferencia con el resto de sus semejantes.
- Personalidad: En este se incluyen aspectos intelectuales, afectivos, volitivos, impulsivos y fisiológicos, que ocasionan la forma de responder ante las



circunstancias que se le presentan y que lo diferencian de otro individuo de su grupo y de su especie.

### ***2.2.1.1 Características que determinan la personalidad***

Al estudiar la personalidad surge un cuestionamiento como resultado de entender si ésta depende de la genética o se rige de acuerdo a la interacción que se tiene con el medio identificando los principales aspectos que influyen en la personalidad. Sin embargo hoy en día surge uno más que se refiere a la situación. Para entender de manera específica lo anterior a continuación se explica.

- Herencia o factores genéticos. Se refiere a “los factores hereditarios transmitidos por genes, quienes determinan el equilibrio hormonal, y físico, el cual da forma a la personalidad” (Soto, 2001. p.27). Ésta involucra la estatura, la belleza, rostro, temperamento y sexo; entre otros.
- Ambiente o factores del entorno: es “la conducta en la que el individuo crece, las normas de la familia, amigos y grupos sociales” (Robbins, 2004. p.95).

Según Buss y Plomin (1984) lo anterior está sujeto a tres disposiciones normales de personalidad.

1. Nivel de actividad: Compuesto por el vigor la cual explica que las personas poseen un exceso de energía y realizan actividades intensas y aceleradas, cuya finalidad es terminar con rapidez las actividades emprendidas.



2. Sociabilidad: Se refiere al gusto por compartir actividades y recibir atención y estimulación que forman parte de la interacción; sin que lo anterior contemple elogios, respeto o simpatía, es decir, el individuo prefiere valorar la interacción en su entorno. Se caracterizan principalmente por fomentar el trabajo en equipo.
  3. Emocionalidad: Esta disposición está compuesta por tres dimensiones:  
Aflicción: que está formada por hechos que incomodan e irritan al individuo. Ira: comprende los aspectos que generalmente molestan y enojan, siendo desagradables para la persona. Temor: el cual se refiere a la inseguridad y a la facilidad de asustarse del ser humano.
- Situación o factores situacionales: la personalidad está sujeta a la forma en que el individuo se desenvuelve en el entorno que le rodea y la manera en que enfrenta la situación. Es por ello, que las situaciones ejercen influencia en la personalidad del individuo, algunas de ellas alteran más la personalidad que otras.

### ***2.2.1.2 Rasgos de la Personalidad***

La psicología del individuo pone principal énfasis en identificar aquellas características que se manifiestan en múltiples situaciones, tales como la agresividad, ambición, holgazanería, lealtad y timidez; entre otros, las cuales describen el comportamiento del individuo en su entorno.

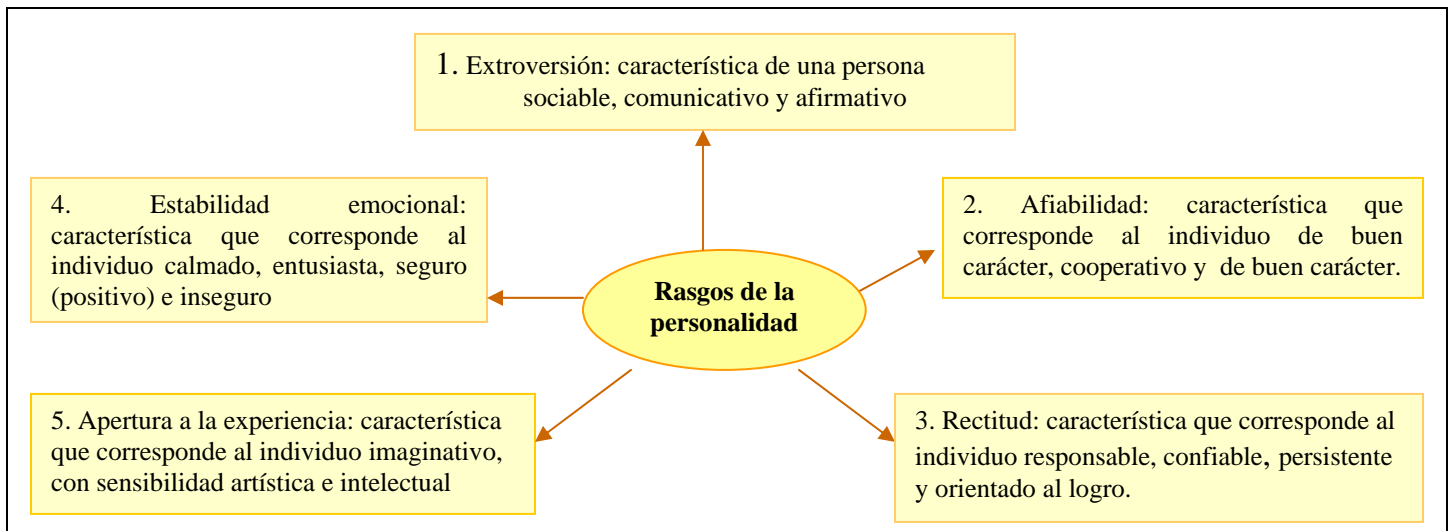


Figura 2.1 Rasgos de personalidad del ser humano.

De “Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones”, por Eduardo Soto (2001, p. 42).

### ***2.2.1.3 Atributos de la Personalidad***

Según Robbins (2004), para explicar los atributos de la personalidad, es necesario entenderlos, como aquellas características y cualidades que definen al ser humano, mismas que pronostican el comportamiento del individuo. Las cuales son:

- Sitios de control o locus de control: Se conforman por aspectos internos, en el que el individuo se caracteriza por controlar su destino, tener iniciativa propia, toma decisiones basadas en la búsqueda de información, tiene la capacidad de controlar su entorno y es apto para la realización de una actividad que requiera iniciativa e independencia. Mientras que el individuo con factor externo se



- caracteriza por seguir instrucciones, y logra tener un buen desempeño en puestos estructurados y rutinarios en los que el éxito depende de seguir órdenes de otros.
- Maquiavelismo: Es el grado en el que el individuo manipula la situación para ganar; su éxito está basado en la relación con los demás, y cuando existen pocas reglas o normas gozando de la libertad para improvisar.
  - Autoestima: Se refiere al grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos y por tener la capacidad que se requiere para alcanzar los objetivos propuestos.
  - Autocontrol o supervisión personal: Se refiere a la forma en que el individuo adapta su conducta a situaciones externas. Aquellos que se supervisan constantemente se percatan de analizar el comportamiento de la gente que les rodean, y existen mayores probabilidades de un ascenso.
  - Personalidad tipo A: Es “aquella persona que está entregado intensamente a una lucha crónica e inacabable por conseguir más y más en menos tiempo; y si es necesario, en contra de la oposición de cosas y personas” (Robbins, 2004. p.101).

Dentro de las características que integran esta personalidad se encuentran: individuos en constante movimiento corporal, impulsivamente impacientes, que son capaces de realizar actividades simultáneas por no saber manejar su tiempo libre, sienten un apasionamiento tal por alcanzar resultados basados en cifras y números, y miden constantemente su éxito basado en sus logros.

- Personalidad tipo B: Se caracterizan generalmente porque existen una tendencia a utilizar sus recursos para alcanzar objetivos sin que se sientan presionados por obtener mayores cantidades y actúan con más paciencia.



Dentro de las características que integran esta personalidad se encuentran: individuos que disfrutan cada actividad que realizan, no manifiestan conducta de superioridad ni de lograr objetivos a costa de los demás, son personas más relajadas.

Para que el individuo se sienta a gusto en su trabajo será necesario que éste se percate de la importancia que tiene para la empresa así como fomentar un clima laboral favorable ya que éstos motivan a tener una comunicación abierta, relajada y de convivencia en el entorno laboral (Soto, 2001).

Cabe mencionar que en gran medida lo anterior depende del personal que labora en la organización en el que se involucran gerentes, personal administrativo y operativo. Estudios recientes revelan que los salarios y prestaciones adicionales influyen pero no son las principales razones por las que el individuo se siente completamente a gusto en su trabajo, de manera contraria hacen énfasis en el ambiente laboral y la calidad de puestos de trabajo. Argumentando que la labor de los administradores de saber tratar a sus empleados se relaciona con la necesidad que tienen las organizaciones de conseguir y conservar a aquellos empleados con mejor desempeño (Robbins, 1999).

## ***2.3 Conceptos Básicos de la Organización***

### ***2.3.1 Definición de Organización***

Según Robbins (2000) la organización es la unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que interactúan para alcanzar sus



metas. Para lograrlas será necesario tomar en cuenta cuatro funciones, que a continuación se explican:

1. Planear: En la cual se identifican metas y establecen estrategias para integrar y coordinar actividades que fomenten la realización de logros.
2. Organizar: Consiste en realizar las tareas e identificar ¿Quién las hará? Así como las decisiones que deben tomarse.
3. Dirigir: Se refiere a manejar conflictos, motivar a los empleados y encontrar la mejor forma de comunicarse.
4. Controlar: Comprende el monitoreo de los logros comparado con las metas establecidas, de no ser así deben corregirse.

### ***2.3.2 Funciones del Administrador***

Mintzberg (1973) dice que el administrador debe ser capaz de entablar relaciones interpersonales siendo un buen líder, capaz de inducir, adiestrar, motivar y educar al personal que tienen a su cargo, logrando establecer relaciones eficientes que le ayuden a tener mejores relaciones laborales. De la misma manera debe tener la habilidad para buscar y obtener información; estableciendo relaciones con personas externas a la organización, y de manera interna para transmitir información relevante e importante oportunamente.

Así mismo deberá identificar la importancia del área de recursos humanos, cuyas actividades están encaminadas a capacitar al personal a tomar decisiones importantes que





beneficien a la organización (empowerment) y emprender acciones que corrijan deficiencias. Para lo cual las organizaciones requieren personal multifuncional que les ayuden a desempeñar diversas actividades de las cuales tengan conocimiento en diferentes áreas.

Para comprender las organizaciones será necesario identificar sus características físicas e internas también llamadas dimensiones.

### ***2.3.3 Dimensiones Organizacionales***

Las dimensiones organizacionales (Carrillo, 2004) se dividen en dimensión estructural y dimensión contextual.

#### ***2.3.3.1 Dimensión estructural***

Describe las características internas y crea una base de medición y comparación, entre las organizaciones; está formada por:

- **Formalización:** Incluye los procedimientos y descripción de puestos y manuales operativos, detallando las actividades y comportamientos que deben llevarse en la organización.
- **Especialización:** Conocida como división laboral, y se refiere al grado en que las tareas organizacionales se dividen en trabajos distintos, consiste en la descripción de trabajos y la especialización de éstos, es decir, si la especialización es



- extensiva el individuo desarrolla un rango más estrecho de labores, pero si la especialización es baja se desarrolla un amplio rango de tareas.
- Jerarquía de autoridad: Se refiere al control que el administrador tiene con respecto a las tareas que realizan sus subordinados; se representa a través de las líneas verticales de un organigrama.
  - Centralización: Describe quien toma las decisiones de acuerdo al nivel jerárquico de la organización, éstas pueden ser centralizadas, es decir cuando el nivel más alto toma la decisión y descentralizada cuando se delega a niveles organizacionales más bajos la toma de decisiones. En ambos casos las decisiones incluyen establecimiento de metas, contratación de personal, estrategias de marketing etc.
  - Profesionalismo: Incluye el nivel de entrenamiento y educación formativa que requiere el individuo para desempeñar sus labores. Este se mide en gran parte en relación al promedio de años de educación con respecto al tiempo de entrenamiento que el individuo tiene.

### ***2.3.3.2 Dimensión contextual***

Incluye tamaño, tecnología, ambiente y establecimiento de metas. Se considera que influye en la dimensión estructural, y se integra de:



- **Tamaño:** Es la magnitud de la organización que se refleja en el número de personas que laboran en la organización, o el valor total de ventas o de activos, sin embargo no indica el tamaño de la parte humana dentro del sistema.
- **Tecnología:** Involucra los medios, las herramientas, y todo aquello que ayude no solo a transformar insumos en productos o servicios finales, sino hasta la entrega a los consumidores. Estos medios incluyen la manufactura computarizada, el Internet, y los sistemas de información.
- **Ambiente:** Aquellos elementos que afectan de forma indirecta o directa a la organización, por ejemplo, la competencia, clientes, mercado, gobierno, entre otros.
- **Metas y estrategias de la organización:** Definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de la competencia. Las metas son utilizadas para alcanzar los propósitos de la empresa, mientras que las estrategias describen las acciones que se realizarán para cumplir con las metas.
- **Cultura organizacional:** Representa la percepción que el individuo tiene de su empresa, incluye la misión, visión y filosofía. Se compone de los valores, creencias, y normas que rigen la organización (Robbins, 2004).

### ***2.4 Comportamiento Organizacional***

El comportamiento organizacional (CO), según Robbins (1998) lo define como el estudio de lo que la gente hace en una organización, es decir, comportamientos, actitudes,



acciones, y por ende la manera en que repercute esa conducta en el desempeño de la organización. El CO se ocupa principalmente de entender aquellos comportamientos que se relacionan con el trabajo, como son: productividad, ausentismo, rotación, ciudadanía organizacional y satisfacción laboral. A continuación se especifica por qué cada una de ellas es importante. En la industria hotelera los administradores ven que la productividad es vital, ya que por medio de ésta se consigue la obtención de metas, basada en la calidad y cantidad de resultados; los cuales se relacionan estrechamente con la eficacia (logros) y eficiencia (equilibrio entre el logro y los insumos que se requieren para conseguirlos). Respecto al ausentismo y la rotación es entendible que repercute de manera negativa a la organización ya que afecta directamente al tiempo invertido en el individuo, que es igual al dinero invertido en selección, reclutamiento y capacitación; lo que origina que la organización tenga que contratar nuevamente personal que en la mayoría de los casos necesita de adiestramiento y entrenamiento para la correcta ejecución de su trabajo. Así mismo el CO se relaciona con la ciudadanía organizacional, ya que se espera que el individuo no solo se conforme con realizar sus tareas usuales sino que supere las expectativas que de él se tienen. Por último se relaciona con la satisfacción laboral, que se refiere a la actitud que el individuo tiene hacia su trabajo, y ésta es importante porque incrementa la productividad y el desempeño, así mismo disminuye el ausentismo y la rotación. Ya que el individuo se siente a gusto con la realización de su trabajo, incrementan las posibilidades de éxito.

De ahí que el administrador hotelero deberá crear un ambiente donde el individuo tenga retos que esté dispuesto a realizar, y que al mismo tiempo sean gratificantes y



motivantes en el ambiente laboral. Haciendo que se identifique con su trabajo y con la organización para alcanzar los objetivos y las metas de la empresa.

Investigaciones recientes muestran que el individuo busca que exista congruencia entre sus actitudes y su comportamiento, ocasionando consistencia racional. Sin embargo cuando existe incongruencia, también llamada disonancia cognoscitiva se ejercen fuerzas que no mantienen al individuo en equilibrio; alineando actitudes y comportamientos. Esta teoría se relaciona con CO porque pronostica la tendencia que la persona manifiesta, con respecto a sus actitudes y comportamientos en la organización.

#### ***2.4.1 Teoría de la disonancia cognoscitiva***

Según Festinger (1962) la incongruencia entre actitudes y comportamiento causan incomodidad, misma que el individuo tratará de disminuir, por ejemplo el no aceptar la violencia, sin embargo ante un problema el ser humano grita, se enoja e insulta. De ahí que nadie puede evitar la disonancia totalmente, ahora bien, si los elementos que la crean son poco importantes para el individuo minorizan la presión de corregirla, es por ello que la relación entre actitud y comportamiento es más sólida cuando el individuo tiene mayor experiencia, por ejemplo si a un egresado de la universidad se le pregunta como reaccionaría si trabajara con un supervisor autoritario, las probabilidades de pronosticar su conducta, serán menores que al preguntarle a un empleado que ha trabajado con una persona así.



## *2.5 Comunicación Organizacional*

Dentro de los elementos del comportamiento organizacional, se encuentra uno importante que es la comunicación.

Para la realización de cualquier actividad dentro de un hotel, la comunicación es esencial entre los departamentos que se ven involucrados, es por ello que debe existir una estructura de comunicación para que las acciones aisladas no ejerzan efectos negativos en el desarrollo de actividades.

Para que pueda existir comunicación, se involucran dos o más partes en el proceso con un intercambio, principalmente de información, aunque también otros elementos como comportamientos, actitudes y sentimientos (Gordon, 1997).

De acuerdo a Robbins (2000) la comunicación involucra el envío de un mensaje y que a la persona que esté dirigido entienda el significado.

Manning (1992) dice que en la comunicación está envuelta la interpretación de acciones y sentimientos que lleva el emisor y el mensaje.

La comunicación es un proceso personal integrado por el intercambio de comportamientos (Luthans, 1998).

Tomando en cuenta las definiciones de los autores, se resume que la comunicación es un proceso que involucra a dos o más individuos los cuales intercambian información.

La comunicación organizacional involucra la comunicación de varios individuos o la comunicación dentro de grupos (Robbins, 2000).



La comunicación organizacional debe ser un esfuerzo continuo por parte de la organización, debe ser un trabajo en equipo, pues las acciones aisladas, pueden llegar a afectar la organización (Herrera, 2001).

La comunicación también se puede utilizar como una estrategia dentro de la organización, pero solo servirá si los mensajes se transmiten de manera correcta (Di Fonzo, 2001).

En la industria de la hospitalidad se debe trabajar conjuntamente en equipo, por lo que es necesaria la óptima comunicación para que los individuos entiendan la importancia de ayudarse y apoyarse, y así satisfacer las necesidades de los huéspedes.

### ***2.5.1 Proceso de Comunicación***

Dentro del proceso de comunicación existen ciertos factores, de acuerdo a Gordon (1997) son:

- **Codificación:** Está a cargo del emisor, se refiere a la persona que quiere transmitir un mensaje y utiliza su marco de referencia, que envuelve su educación, relaciones personales, actitudes, conocimiento y experiencia. También tiene que codificar los elementos no verbales que puedan repercutir en el mensaje.
- **Transmisión:** Una vez codificado el mensaje, el emisor lo transmite y tiene que ver cual es la mejor manera para hacerlo. Se debe analizar la riqueza del medio, es decir cuanta información se transmite y que tanto facilita su comprensión.



- **Descodificación:** Se realiza dentro del marco de referencia del receptor, quien recibe el mensaje. Será más fácil la comprensión del mensaje si el emisor y el receptor tienen marcos de referencia similares.
- **Retroalimentación:** Aquí es cuando el emisor sabe que el mensaje que envió ha sido comprendido. De esta forma la comunicación es de dos sentidos; sino no se da la retroalimentación, será de un solo sentido.
- **Ruido:** Se refiere a cualquier interferencia dentro del proceso de comunicación. No sólo al ruido como de una construcción o de tráfico, sino también a las diferencias culturales, marcos de referencia e inclusive la presencia de un tercero ya que puede distraer a ambas partes y distorsionar el significado del mensaje.

Estos factores se aprecian en la siguiente figura:

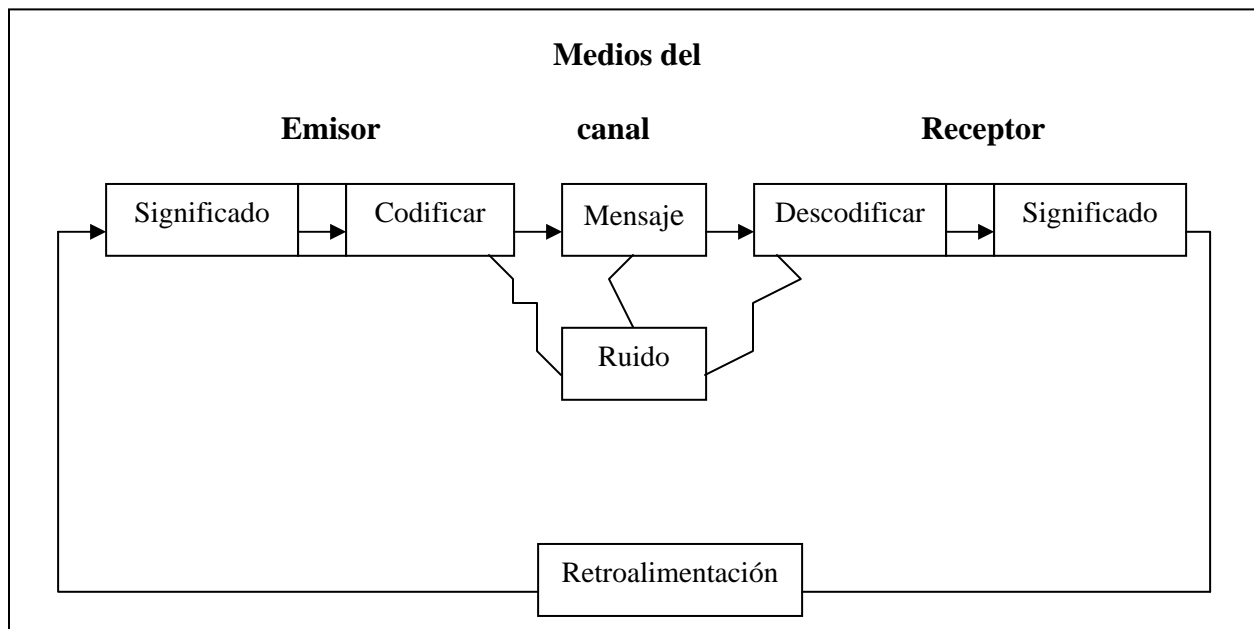


Figura 2.2 El proceso de comunicación de dos sentidos.

De “Comportamiento organizacional”, por Judith R. Gordon, 1997, p. 261.





### ***2.5.1.2 Tipos de comunicación dentro de una organización***

Dentro de una organización, un elemento por medio del cual se da la interacción entre personas es la comunicación. Luthans (1998) explica que existen tres tipos de comunicación en una organización:

- **Comunicación descendente:** Este tipo de comunicación se entiende como más autoritario, es decir, los jefes dan las órdenes y los subordinados las acatan. En algunas organizaciones, no permiten la retroalimentación lo que la hace ser de un solo sentido. El personaje más importante es el emisor, y no toma mucho en cuenta al receptor. De acuerdo a Rodríguez & Estrada (1996) los jefes deberían de considerar a sus empleados como sus colaboradores.
- **Comunicación ascendente:** Es lo contrario a la descendente, aquí es la comunicación de los subordinados hacia sus jefes. Este tipo de comunicación facilita la retroalimentación. Para que sea de manera eficaz, los jefes tienen que mostrar interés por los mensajes de sus subordinados.
- **Comunicación lateral:** Se da entre los mismos niveles jerárquicos; facilita la solución de problemas y la coordinación de tareas y se comparte información.



### ***2.5.2 Comunicación No Verbal***

Dentro de la comunicación, ya sea personal o en una organización, este tipo de comunicación es de vital importancia. Tiene que ver con el lenguaje corporal y las emociones de los individuos.

Por medio de ella, se demuestran los sentimientos y emociones que acompañan el mensaje. Hesselbein, Goldsmith & Beckhard (1997) dicen que las emociones de las personas le agregan a los mensajes un toque humano.

Como se había mencionado, la comunicación es un intercambio de comportamientos (Luthans, 1998), las emociones son un factor de vital importancia en el comportamiento de los individuos (Robbins, 2004), y los comportamientos que se dan dentro de la organización son cruciales para el proceso de comunicación (Luthans, 1998). De acuerdo a Soto (2001), una cualidad humana que contribuye en gran parte a un buen desempeño en el mundo laboral es la inteligencia de los individuos para controlar sus emociones.

Goleman (2000) dice que en pocas ocasiones las emociones se expresan con palabras, casi siempre se hace por medio de señales.

La comunicación se facilita por la confianza (Gordon, 1997), de esta forma el individuo expresa sus ideas y sentimientos. Para Goleman (2000) la confianza hace que exista la capacidad de comunicación del individuo pues desea intercambiar ideas y sentimientos con las personas que lo rodean.



Dentro de la comunicación no verbal, existen las diferencias culturales y éstas pueden dar lugar a mal interpretaciones (Gordon, 1997). Las personas que hablan idiomas diferentes tienen perspectivas diferentes de la vida (Robbins, 2000), esto da lugar a que se complique la transferencia del mensaje, por lo que se tiene que elegir el canal más adecuado.

### ***2.5.3 Deficiencias en la Comunicación***

La comunicación es un proceso que se presta a deficiencias por la interacción entre individuos y canales de transmisión de mensajes. Algunas de estas deficiencias pueden ser de acuerdo a Gordon (1997):

- Exceso de información: En ocasiones, se recibe demasiada información, por ejemplo un exceso de correos electrónicos y poco tiempo para leerlos. Esto puede confundir y crear errores.
- Insuficiencia de información: Esto se da cuando el emisor no pone empeño al comunicarse.
- Diferencias culturales: La cultura es la que establece el nivel de comunicación que se va a experimentar. De acuerdo a la cultura, será la interpretación que se le dé a las emociones (Robbins, 2004).

En el proceso de comunicación, existe la escucha eficaz. Este punto es clave para evitar algún malentendido, pues éstos se dan cuando no se pone la correcta atención al mensaje, es básico para descodificar acertadamente. Escuchar en forma activa se refiere a



escuchar el mensaje, pero también percatarse de los sentimientos que lo acompañan; los sentimientos también forman parte de la retroalimentación (Gordon, 1997).

Con todo lo anterior, es importante recordar que la I.E. no es la solución del individuo para enfrentarse a su vida laboral; sino da una pauta para determinar cual será el comportamiento dentro de la organización. Es necesario mantener una buena comunicación y desarrollar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos tanto individuales como organizacionales.