



TREBALL FINAL DEL GRAU EN TURISME

LA INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL  
PER A L'ÈXIT D'UNA EMPRESA HOTELERA

Autora

Mar Pineda Rodríguez

Tutor

Dr. Francesc Fusté Forné

Curs acadèmic 2019 – 2020

Universitat de Girona – Facultat de Turisme

## RESUM

Aquest treball contempla com la intel·ligència emocional juga un paper important en el rendiment de les empreses hoteleres, un sector creat per i per a les persones, on ser competent emocionalment és imprescindible. Per mitjà del present estudi se cerca conèixer com les habilitats emocionals interfereixen en la satisfacció laboral, la comunicació i relació internes a l'empresa i el lideratge, junt amb totes les repercussions positives posteriors que desencadenen l'èxit empresarial en les organitzacions hoteleres. Per descobrir la realitat del context hoteler entorn aquesta matèria, s'ha dut a terme l'anàlisi d'enquestes de satisfacció del personal i la realització de 42 entrevistes als empleats d'un hotel de Tenerife, Illes Canàries, Espanya. Els resultats confirmen la rellevància de la intel·ligència emocional en el context hoteler i la necessitat de donar-li més reconeixement.

**Paraules clau:** Intel·ligència emocional, hoteleria, satisfacció laboral, lideratge i comunicació

## ABSTRACT

This work looks at how emotional intelligence plays an important role in the performance of hotel companies, a sector created by and for the people, where being emotionally competent is essential. The aim of this study is to find out how emotional skills interfere with job satisfaction, communication and relationships within the company and leadership, along with all the subsequent positive repercussions that trigger business success in hotel organizations. To discover the reality of the hotel context around this matter, the analysis of employee satisfaction surveys and the conduct of 42 interviews with employees of a hotel in Tenerife, Canary Islands, Spain have been carried out. The results confirm the relevance of emotional intelligence in the hotel context and the need to give it more recognition.

**Keywords:** Emotional intelligence, hospitality, job satisfaction, leadership and communication

## AGRAÏMENTS

Agraeixo, primerament, al tutor d'aquest Treball Final de Grau, el doctor Francesc Fusté, per tots els seus esforços i implicació en aquest treball, per la seva paciència, per tots els seus ànims i per ajudar-me i guiar-me en la realització d'aquest projecte. Tots els agraïments seran pocs.

A la tècnica de pràctiques exteriors de la Facultat de Turisme de la Universitat de Girona, la senyora Georgia Mesa, per les seves recomanacions i pel seu suport. Així mateix, com per posar-me en contacte amb el departament de recursos de l'empresa hotelera on vaig tenir la gran oportunitat de realitzar les meves pràctiques del Grau en Turisme.

Al tècnic de selecció del departament de recursos humans de la companyia d'hotels que em seleccionà per realitzar les pràctiques universitàries com a sotsdirectora en un dels seus hotels de cinc estrelles del sud de l'illa de Tenerife, Illes Canàries, Espanya.

A la direcció de l'hotel al qual em van destinar, a tots els seus membres, per facilitar-me el meu aprenentatge i la meva formació professional, les grans experiències que vaig tenir el plaer de viure al seu costat i les facilitats que em van donar per dur a terme aquest treball: l'anàlisi de les enquestes i la realització de les entrevistes. I tota la seva col·laboració. David, Magda, Diego, Sara: mil gràcies!

Als membres de l'equip que conforma l'hotel en qüestió, per la col·laboració i aportació d'opinions i coneixements que m'han permès crear i portar a la llum aquest estudi, així com les vivències que m'han regalat en el meu procés d'aprenentatge a través dels seus somriures i bones intencions.

Finalment, a tota persona que m'ha animat, ajudat i donat suport en la realització d'aquest treball.

A tots vosaltres, **GRÀCIES!**

## ÍNDIX GENERAL

1. INTRODUCCIÓ.....	1
2. OBJECTIUS .....	3
3. METODOLOGIA.....	5
3.1. DESCRIPCIÓ METODOLÒGICA .....	5
3.2. PRESENTACIÓ DEL CAS D'ESTUDI .....	7
3.2.1. Anàlisi de les enquestes de satisfacció del personal.....	7
3.2.2. Raó de ser de l'anàlisi de les entrevistes als empleats de l'hotel .....	9
3.2.3. Preguntes de l'entrevista .....	10
3.2.4. Anàlisi dels entrevistats.....	11
4. MARC TEÒRIC.....	13
4.1. CONCEPTUALITZACIÓ I FONAMENTS DE LA INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL .....	14
4.2. CONCEPTUALITZACIÓ I FONAMENTS DE LA SATISFACCIÓ LABORAL .....	18
4.3. CONCEPTUALITZACIÓ I FONAMENTS DE LA RELACIÓ I LA COMUNICACIÓ INTERNES A L'EMPRESA .....	21
4.4. CONCEPTUALITZACIÓ I FONAMENTS DEL LIDERATGE .....	25
4.5. ENLLAÇ ENTRE EL CONCEPTE D'INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL I LA INDÚSTRIA HOTELERA .....	28
5. ANÀLISI DE LES ENTREVISTES ALS EMPLEATS DE L'HOTEL.....	31
5.1. QUÈ S'ENTÉN PER INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL? .....	31
5.2. DIÀLEG ENTRE LA INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL I LA SATISFACCIÓ LABORAL.....	32
5.2.1. Vincle entre la intel·ligència emocional i la satisfacció laboral.....	32
5.2.2. La influència de la intel·ligència emocional en la satisfacció laboral .....	34
5.3. GESTIÓ DE LES EMOCIONS EN EL DIA A DIA.....	35
5.3.1. Beneficis emocionals que aporta la feina .....	35
5.3.2. Maneres de millorar el dia a dia a l'hotel a través de la intel·ligència emocional ....	36
5.4. SATISFACCIÓ I RECONeixEMENT LABORAL, UN AVANTATGE COMPETITIU .....	38

5.4.1. La satisfacció laboral és clau per a l'èxit empresarial? .....	38
5.4.2. Reconeixement dels superiors pel treball fet per part dels empleats .....	38
5.5. HABILITATS EN INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL COM A CONDICIONANTS DE LA RELACIÓ ENTRE EMPLEATS BASE I FIGURES DE PODER.....	40
5.6. VALORACIÓ I MILLORA DE LA COMUNICACIÓ I LA RELACIÓ INTRADEPARTAMENTALS ..	42
5.7. VALORACIÓ I MILLORA DE LA COMUNICACIÓ I LA RELACIÓ ENTRE DEPARTAMENTS.....	44
5.8. ASPECTES A MILLORAR: ORGANITZACIÓ I COMUNICACIÓ, RECONeixEMENT DE LA FEINA I COMPANYIA .....	47
5.9. FORMACIÓ EN INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL, UNA CONDICIÓ "SINE QUA NON"? .....	49
5.10. NECESSITAT D'UN (AUTO)LIDERATGE BASAT EN LES HABILITATS DE LA INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL .....	51
6. DISCUSSIÓ I CONCLUSIONS.....	54
7. BIBLIOGRAFIA .....	62

## ÍNDIX DE FIGURES

Figura 1: Definicions del concepte Intel·ligència emocional.....	16
Figura 2: Definicions del concepte Satisfacció Laboral .....	19
Figura 3: Teoria dels dos factors d'Herzberg.....	20
Figura 4: Essencialitat d'una comunicació interna excel·lent .....	24

## ÍNDIX DE TAULES

TAULA 1: DADES DELS ENTREVISTATS ANÒNIMS DEL CAS D'ESTUDI .....	12
---	----

## 1. INTRODUCCIÓ

El concepte d'intel·ligència emocional és cada dia més conegut en les societats actuals. Això no obstant, sembla que no hi ha una claredat en el coneixement d'aquesta competència. Tenir una aptitud emocional millora les relacions amb un mateix i amb els altres i permet que flueixi una comunicació més efectiva. El valor que aporta la intel·ligència emocional és necessari i útil per als humans, però també per a les empreses. Aquestes són unions d'individus que treballen en equip per aconseguir un fi comú. Cada vegada són més les organitzacions que aposten per la intel·ligència emocional per fer créixer la satisfacció del personal, la dels clients, millorar la imatge pública i, entre d'altres, els beneficis econòmics, conjunt que fa de la intel·ligència de les emocions el camí cap a l'èxit d'una empresa.

El sector hotelier i les empreses que el conformen són un clar exemple de viure en un entorn VUCA, caracteritzat per la seva volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüitat. Les organitzacions que basen la seva activitat industrial en l'hoteleria treballen diàriament per satisfer persones, per oferir als seus hostes el millor servei possible i que se sentin com més contents millor amb l'experiència viscuda. Aquesta sensació de benestar és aportada pel personal de l'hotel que, a través de la comunicació no sempre verbal, contagien una energia positiva al client en forma d'emocions. És primordial ser conscient i actuar intencionadament d'acord amb les emocions que es volen transmetre al client perquè a aquest individu li resti un bon record de la seva estada a l'establiment hotelier i desitgi repetir l'experiència. L'habilitat de saber interactuar amb les altres persones és un dels factors de la intel·ligència emocional i en un entorn amb un moviment tan elevat de persones i de canvi constant és molt necessari ser competent emocionalment.

Són els empleats els que gestionen la satisfacció dels clients a través de les seves interaccions amb ells i els que han d'estar formats o tenir coneixement en aquesta destresa per sentir-se satisfets laboralment i fer possible que el seu esforç repercuteixi positivament en l'èxit empresarial de l'organització hotelera. "L'èxit empresarial s'entén com el resultat d'un marc sospesat, consciencios i definit sota els objectius clars, mesurables i assolibles d'una organització que propiciïn una acció posterior cap a la seva execució satisfactòria" (Gamboa i Jiménez, 2016: 130). El factor clau d'aquest desenvolupament i persecució del resultat satisfactori es troba en qüestionar-se la importància que es dona a la intel·ligència emocional en el sector hotelier i de quina manera és relacionat amb l'èxit empresarial.

A partir del marc teòric es posaran en relleu les oportunitats que pot generar en les empreses, i en concret a les hoteleres i del sector serveis, valorar la intel·ligència emocional com un factor a destacar per a la millora organitzacional i operativa dels hotels. En el procés que engloba tot el present Treball Final de Grau s'analitzaran conceptes com la satisfacció laboral, la comunicació i la relació internes de l'empresa i el lideratge per entendre de quina manera es relacionen amb el coneixement de les emocions i com aquest conjunt interactua diàriament en el context hotelier. D'aquesta manera, valorar la seva presència real per debatre si és necessari aportar

iniciatives noves en aquest sector i, així, visibilitzar la intel·ligència emocional i donar-li un paper més rellevant en la gestió hotelera.

L'anàlisi de la intel·ligència emocional en el sector turístic i hotelier realitzada en aquest estudi s'ha focalitzat en un hotel del sud de l'illa de Tenerife, Illes Canàries, Espanya, i ha consistit en un treball de camp que es va efectuar durant el mes de desembre del 2019 a partir del desenvolupament d'enquestes i d'entrevistes a un nombre de quaranta-dos empleats de l'establiment hotelier. Aquesta investigació permet contemplar en un context real les qüestions anteriorment introduïdes, com la importància de la intel·ligència emocional per a l'èxit empresarial, el vincle d'aquesta saviesa amb la satisfacció del personal i del client, la necessitat de formació en el coneixement i gestió de les emocions, entre d'altres. Finalment, aquest estudi derivarà en l'elaboració d'unes conclusions i propostes de millora perquè la indústria hotelera faci més present les habilitats emocionals en l'operativa i gestió empresarial de les organitzacions dels hotels.

## 2. OBJECTIUS

Els objectius d'aquest Treball Final del Grau es defineixen dins de les matèries que inclouen la gestió hotelera i la gestió de les emocions, i en concret a l'estudi de la gestió de les emocions en la gestió hotelera.

**L'objectiu general cerca determinar quina és la importància que es dona a la intel·ligència emocional per a l'èxit d'una empresa hotelera.** De quina manera transcendeix aquest coneixement entre els empleats d'un hotel, en aquest cas, situat al sud de l'illa de Tenerife, Illes Canàries, Espanya. S'indagarà en la realitat del context, en la interacció diària dels empleats amb el seu entorn, en quina força té la intel·ligència emocional en aquesta interacció i es compararà amb com els empleats consideren que l'empresa dona rellevància a la intel·ligència emocional per a la millor gestió de l'hotel.

Sota aquest objectiu se situen els objectius específics, que aprofundeixen en continguts més concrets, a partir de l'objectiu general.

Els objectius específics pretenen esbrinar el següent:

1. **La qualitat de la relació interna del personal de l'hotel, tant en les actituds dels empleats com en la comunicació interna entre persones d'igual i de diferent categoria professional com en els processos d'establiment de la relació i la comunicació.**

El vincle emocional que es crea entre empleats i figures de poder serà diferent que entre persones del mateix rang professional. Tot està establert per la comunicació, i la capacitat de gestionar aquesta transmissió de senyals està interconnectada amb la intel·ligència de les emocions, que condiciona alhora els paràmetres que s'aprecien al segon objectiu específic.

2. **La influència de la intel·ligència emocional en la satisfacció dels treballadors i la repercussió posterior en conseqüents àmbits de la gestió hotelera.**

De quina manera és acollida la intel·ligència emocional per part dels empleats? Com s'interrelacionen aquests dos conceptes? Conèixer la intel·ligència emocional i veure com influeix a la satisfacció dels empleats d'un hotel és el fonament d'aquest objectiu específic. Es pretén identificar com, en el context hotelier, ser competent emocionalment pot repercutir positivament no només en la satisfacció laboral del personal de l'hotel, sinó en la satisfacció, també, dels clients, en la imatge pública de l'establiment i de l'organització, en la fidelització del client intern i extern i, entre d'altres, en els resultats econòmics. I, concloent, saber si es pot relacionar tenir empleats emocionalment competents amb una millor garantia d'èxit empresarial.

3. **El tercer objectiu específic cerca conèixer la necessitat d'un lideratge empresarial fonamentat en la intel·ligència emocional dins del sector hotelier.**

A partir de l'autolideratge basat en l'autoconeixement, la motivació i l'autoregulació és possible que existeixi i sigui recomanable una gestió empresarial que posi en relleu, alhora que els beneficis de l'autolideratge, les habilitats socials i l'empatia. Mantenint el



focus en l'èxit empresarial, la unió, l'aprenentatge i la utilització d'aquestes competències en el lideratge poden aportar millores, també, en la gestió empresarial?

**4. El quart i últim objectiu específic, enllaçat amb tots els anteriors, explora la necessitat d'una formació en intel·ligència emocional per al personal de l'hoteleria.**

Si es dona la situació que els anteriors objectius conclouen amb la resposta afirmativa d'implementar la intel·ligència emocional en les empreses hoteleres, s'obrirà la discussió de formar al personal hotelier en les habilitats emocionals per apostar a què aquesta millora en la gestió empresarial es faci factible com més aviat millor.

### 3. METODOLOGIA

La metodologia d'aquest estudi es divideix en dues parts. La primera és la descripció metodològica, on s'exposa amb el màxim detall com ha estat organitzat i com ha evolucionat l'estudi pràctic d'aquest projecte. La segona és una presentació del cas d'estudi com, a través del seguiment de la metodologia, s'ha començat a crear el projecte i les anàlisis necessàries per realitzar i examinar les entrevistes i la informació que se cerca dels empleats.

#### 3.1. DESCRIPCIÓ METODOLÒGICA

El primer fragment de la metodologia, la descripció metodològica consta de dues fases. La primera és la fase preliminar a l'estudi. Aquesta primera fase es basa en l'obtenció i anàlisi en profunditat d'un exemplar d'enquestes de satisfacció i clima laboral realitzades periòdicament a un hotel de 5 estrelles al sud de l'illa de Tenerife, Illes Canàries, Espanya, per una empresa sotscontractada que s'encarrega d'avaluar el grau de satisfacció que senten els empleats de l'hotel en el seu lloc de treball i amb l'empresa en el seu conjunt. Les enquestes analitzades en aquesta ocasió són les més recents disponibles a l'hotel, realitzades el 14 de juliol del 2019. El resultat de les enquestes es troba en format físic, en un document en paper propietat de l'empresa hotelera, i la col·laboració dels empleats és voluntària i anònima. A través d'aquesta font d'informació es pot conèixer la valoració per part del personal de les temàtiques següents: les condicions i l'ambient laborals, el tracte rebut, l'empresa, la formació – pla de carrera, la satisfacció personal i la valoració general.

L'extracció d'aquesta primera informació, deixant concloua la fase preliminar i posicionant-se en la base de l'estudi, servirà per ajudar a enfocar el següent pas: la formulació i definició de preguntes que s'inclouran a les entrevistes. El que s'obté de les enquestes de satisfacció és una guia representativa de l'estat de l'hotel amb relació a com se senten els treballadors laboralment en aspectes com, per exemple, el treball en equip, el reconeixement de la seva feina per part dels seus superiors o l'ambient de treball. Així, es visualitzen millor els punts forts i les mancances de l'empresa vistes des de l'ull i les necessitats de l'empleat per tal de contemplar aquesta diferència, si és existent, i aplicar millores per aconseguir un equilibri entre l'oferta de l'empresa i la demanda del client intern, el creixement de la satisfacció del qual desencadenarà l'augment de la satisfacció del client extern, figura de la qual també se'n fa esment als qüestionaris.

Gràcies a aquesta fase preliminar, que es complementa amb la teoria analitzada en l'apartat del marc teòric, se segueix amb l'elaboració d'entrevistes semiestructurades per realitzar als empleats de l'hotel. Es faran dos grups –Figures de poder i Empleats base– amb 12 i 30 entrevistats respectivament, que tindran preguntes similars, però algunes adaptades a cada un dels col·lectius d'estudi, com la nombre 4, volent identificar si el treball i els esforços dels empleats són reconeguts pels seus superiors. El primer dels col·lectius, format per les principals

figures de poder de l'hotel, esmentat en les anteriors línies, són els membres de la direcció i els caps de departament. Dins l'hotel hi consten, en total, els set departaments següents: animació, cuina, economat, pisos, recepció, restaurants i bars i spa.

El tipus de mostreig que s'utilitza en aquest cas és el discrecional o intencional pel fet que s'escull justament els membres del personal de l'hotel que representen una figura de poder (caps de departament i membres de la direcció), dins la qual categoria es poden identificar millor per ser estudiats. El segon col·lectiu està format per treballadors de l'hotel escollits per mostreig no probabilístic per conveniència a partir de la plantilla de personal existent del mateix hotel, eliminant-hi prèviament els membres que representen una de les figures de poder. Al llarg de l'elaboració d'aquest estudi, donada la complexitat del procés de selecció de la mostra i tal com s'explica a continuació, s'ha canviat de procediment de mostreig dels empleats base.

La tècnica primera era la utilització d'un mostreig probabilístic estratificat proporcionat per assegurar que la informació obtinguda de les posteriors entrevistes fos el màxim de rica, diversa i equilibrada. En aquest cas, es comptabilitzava que el conjunt de la població d'empleats base (empleats totals de l'hotel menys les 12 figures de poder) era de 343 persones, dividits en estrats de mides diferent, que eren els set departaments. Cadascun d'aquests departaments representava un percentatge o un altre dins del 100% d'empleats base de l'hotel segons la xifra de treballadors de la qual era compost cada grup. Coneixent la població i la proporció de cada estrat, es va decidir seleccionar una mostra de 30 individus totals a entrevistar i, a partir d'aquesta quantitat, es va buscar una altra mostra, en aquest cas proporcional, en cada departament.

Malgrat que seleccionar 30 persones de 343 era un nombre molt reduït i dificultava l'elecció del dígit de participants entre els estrats petits, quan s'obtingué la numeració d'entrevistats per departament, es decidí elegir els membres a entrevistar a través d'un mostreig aleatori simple de la base de dades d'empleats cedit per la direcció de l'hotel. Malgrat el perfeccionament d'aquest procés i l'obtenció dels noms dels empleats, el gran nombre de treballadors total dificultava molt trobar i identificar algunes de les persones seleccionades, coincidir en lloc i temps amb elles i aquesta cerca contínua implicava una utilització de temps major que el dedicat a entrevistar. Aquest motiu va empènyer a transformar l'estudi probabilístic en no probabilístic, a un mostreig per conveniència on els empleats participaven voluntàriament i anònimament a l'entrevista. Els criteris principals que regien la participació eren que hi hagués treballadors de tots els departaments de l'hotel, diversitat entre gèneres i entre categories professionals.

La motivació de la separació dels grups d'empleats base i figures de poder és la d'obtenir respostes diferents en referència a temàtiques iguals i així arribar a uns resultats on, en certes preguntes, es puguin contrastar les respostes entre grups per veure les necessitats generals de l'hotel a com la intel·ligència emocional pot influir al millor rendiment, millors beneficis econòmics, i millor relació, comunicació i benestar laboral dels treballadors, extrapolant els resultats obtinguts a la situació laboral actual de la indústria hotelera. Les preguntes seran molt

semblades per a un grup i per a l'altre, però s'adaptarà la seva formulació segons el col·lectiu al qual pertanyi cada entrevistat.

En conclusió, la intenció d'aquest Treball Final de Grau, com s'ha observat a l'apartat d'objectius, és la d'investigar a partir de l'anàlisi d'enquestes de satisfacció del personal i de la realització d'entrevistes a 42 empleats d'un hotel de Tenerife, Illes Canàries, Espanya, si es considera que la intel·ligència emocional representa un coneixement necessari per a l'èxit de les empreses hoteleres. S'obindrà la resposta a aquesta incògnita a partir d'un estudi inductiu on es tractaran temes com la relació i la comunicació entre els empleats de totes les categories professionals de l'establiment hotelier cas d'estudi i el vincle entre la satisfacció laboral i la intel·ligència emocional. També s'analitzarà com aquesta última competència condiciona el lideratge i es contemplarà la necessitat d'una formació perquè el personal de les empreses hoteleres sigui més intel·ligent emocionalment i creixin els beneficis personals dels treballadors, els dels clients i els de l'empresa hotelera. Aquest recull de coneixements recuperarà i permetrà respondre a la pregunta principal de l'estudi: "Quina importància té la intel·ligència emocional per a l'èxit d'una empresa hotelera?"

### **3.2. PRESENTACIÓ DEL CAS D'ESTUDI**

L'estudi pràctic d'aquest Treball Final de Grau consta de dues parts, dues anàlisis. La primera és l'anàlisi de les enquestes de satisfacció del personal, necessària per elaborar la segona part, l'anàlisi de les entrevistes als empleats de l'hotel, que es contempla posteriorment, és la més rellevant en aquest estudi i permetrà obtenir les conclusions finals del projecte.

#### **3.2.1. Anàlisi de les enquestes de satisfacció del personal**

Una vegada analitzades les últimes Enquestes de Satisfacció i Clima Laboral, realitzades al personal de l'hotel el dia 14 de juliol del 2019 per part d'una empresa sotscontractada en els hotels de la cadena hotelera del cas d'estudi, s'han pogut extreure unes conclusions clares que ajudaran a la realització i elaboració de les entrevistes que permetran arribar a les conclusions finals d'aquest estudi.

Abans de tot, cal destacar que la informació extreta que es detalla a continuació ha estat escollida per la seva rellevància amb relació a l'objectiu del treball i que, de la mateixa manera, han estat discriminats certs resultats i comentaris de les dues temàtiques següents: el salari i l'alimentació. El motiu pel qual han tingut menys importància en aquest estudi és perquè, tot i que són dues qüestions importants les condicions laborals de les quals poden alterar la satisfacció laboral dels empleats, són dues matèries que depenen completament de la voluntat de canvi de l'empresa, però temàtiques com la comunicació o la companyonia, no solament l'empresa hi té una gran influència, sinó que aquesta responsabilitat i habilitat a aportar-hi una

millora prové, també, dels mateixos empleats. Per últim, cal incidir en què, per assegurar l'objectivitat de l'estudi, en cap moment s'han descartat comentaris que fessin referència a les temàtiques tractades però que mostressin opinions minoritàries.

Fets l'anàlisi i l'estudi dels comentaris i les valoracions dels empleats a les enquestes de satisfacció, s'ha arribat a la conclusió que les cinc temàtiques que més es repeteixen són la focalització en el client, la formació, l'organització i la comunicació, el reconeixement del treball i dels esforços fets, i la companyonia.

Com es contempla, quatre d'aquests, un 80%, estan directament relacionats amb la intel·ligència emocional. El 20% restant, la formació, hi està relacionada, però indirectament. És així, que la implementació d'aquesta formació, ja sigui enfocada en habilitats dures, obtingudes a través de l'experiència professional, o en "soft skills" o habilitats toves, saber relacionar-se amb un mateix i amb els altres, incrementarà la confiança i seguretat del mateix treballador i permetrà millorar les temàtiques del 80% mencionat anteriorment.

Entrellaçant uns conceptes amb els altres, la focalització en el client i en la seva satisfacció és el pilar de tota estratègia de negoci, per tal que aquesta satisfacció desencadeni al creixement dels ingressos empresarials. No obstant això, per arribar a la satisfacció de l'hoste, els treballadors apunten que creuen necessària una millora en la qualitat i la quantitat del reconeixement del treball i dels esforços fets, la companyonia i l'organització i la comunicació intra i interdepartamental en l'hotel en qüestió.

Dins d'aquest conjunt d'enquestes, s'ha fet una classificació dels aspectes més i menys ben puntuats. Els destacats amb més mancances, de menys a més valorats, són els següents: el reconeixement de la seva feina per part dels superiors, les oportunitats de creixement que li brinda l'empresa, el treball en equip, el respecte amb el qual és tractat quan li criden l'atenció i l'ambient de treball existent. Aquesta llista dona l'oportunitat de detectar que la gran majoria de mancances provenen d'habilitats i comportaments humans del dia a dia per part de tota classe de treballador, tant de figures de poder com d'empleats de base i que no són necessaris grans canvis per fer créixer la satisfacció personal i la millora de l'ambient i del clima laboral, només aplicar habilitats que empoderin els treballadors amb intel·ligència emocional.

Així mateix, també s'ha ofert una llista subjecta a votació de tres accions a dur a terme per millorar l'experiència del client. Aquestes són formar a l'equip per poder oferir un millor servei, interpretada amb anterioritat, millorar l'organització del departament per ser més eficaços i millorar l'amabilitat i l'atenció al client, ambdues molt relacionades amb les habilitats emocionals.

Finalment, addicionalment a l'ajuda que ha suposat l'anàlisi de les enquestes de satisfacció del personal del juliol del 2019 en l'elaboració i estructuració de les entrevistes posteriors, formant part de les deu preguntes que en formaran part, la nombre 8 ha pogut ser creada gràcies a l'anàlisi de les enquestes. Com a mostra de l'aplicació directa d'aquest coneixement obtingut, la pregunta 8 pretén obtenir informació de "Quin dels següents aspectes creus que és més urgent

millorar en el dia a dia de l'hotel: l'organització i la comunicació, el reconeixement de la feina i dels esforços fets o la companyonia?" i se'ls demana que suggereixin una millora.

### 3.2.2. Raó de ser de l'anàlisi de les entrevistes als empleats de l'hotel

Com s'ha conegut amb anterioritat, l'anàlisi de les entrevistes als empleats de l'hotel, conjunt format per trenta entrevistes a empleats base i dotze més a figures de poder, permet conèixer quina importància donen els participants a la intel·ligència emocional dins d'aquesta empresa hotelera, i de quina manera es relacionen els treballadors amb aquesta forma d'intel·ligència en l'experiència diària en els seus llocs de treball. Per tal de respondre als objectius del TFG, la informació que es vol obtenir es focalitza en quatre pilars essencials: en la qualitat de la relació entre tots els membres empleats a l'hotel cas d'estudi que permeten i col·laboren en el correcte funcionament de l'activitat hotelera i en com influeix la intel·ligència emocional en la satisfacció laboral dels empleats com a fi per ell mateix i com a via per aconseguir posteriors beneficis, com la satisfacció de clients, els beneficis econòmics, la imatge pública de l'hotel o la fidelització del client intern i extern. També en la influència que té aquest coneixement emocional en el lideratge i en la possible necessitat de formar al personal de les empreses hoteleres en habilitats de les emocions. Les preguntes projectades són deu i han estat recollides personalment per l'elaboradora d'aquest estudi a empleats voluntaris amb enregistrament de veu, previ consentiment dels entrevistats i posterior transcripció escrita i anàlisi de les respostes obtingudes. El resultat d'aquesta anàlisi es mostra a l'estudi pràctic.

Les deu preguntes semiestructurades es caracteritzen perquè cada una d'elles està formada per, mínimament, dues preguntes. Algunes són adaptades a l'estrat a què es dirigeix: empleats base o figures de poder, com la pregunta nombre quatre, esmentada en format exemple a la cinquena línia del tercer paràgraf de l'apartat de metodologia *Descripció metodològica*. En el procés de l'entrevista, s'aprofundeix cada vegada més en la valoració personal de la intel·ligència emocional en el lloc de treball dels entrevistats i entrevistades. Algunes de les matèries de les quals es parla són la familiarització del participant amb la intel·ligència emocional, la relació que té amb la satisfacció laboral, la formació en aquesta temàtica o el lideratge. El disseny de l'estructura de les entrevistes es contempla en la introducció de l'anàlisi de les entrevistes a l'estudi pràctic. Això no obstant, l'entrevista al complet s'exposa a continuació amb les dues versions d'entrevista —per a empleats base i per a figures de poder— on, en el cas de les preguntes on sí que es representa aquesta variació entre grups, les qüestions en cursiva són les redactades expressament perquè siguin respostes pels càrrecs de la direcció i dels caps de departament de l'hotel cas d'estudi i les subratllades, exclusivament per als empleats base. Tot el que no està identificat amb cap dels dos indicadors anteriors està destinat a ser respost per ambdós estrats.

### 3.2.3. Preguntes de l'entrevista

1. Què és, per a tu, la intel·ligència emocional? Em podries dir competències o habilitats que li formin part o se li relacionin?
2. Quina relació creus que s'estableix entre la intel·ligència emocional i la satisfacció laboral? Creus que el teu grau d'intel·ligència emocional influeix a la teva satisfacció laboral? I la dels teus companys de feina? I el seu grau d'intel·ligència emocional a la teva satisfacció laboral? Per què?
3. Quins beneficis emocionals t'aporta la teva feina? Com creus que la intel·ligència emocional pot millorar el teu dia a dia a l'hotel?
4. Quin grau d'importància creus que té la satisfacció laboral dels treballadors, per tant, la teva per a l'èxit de l'empresa o del teu departament? Consideres que el teu treball i els teus esforços són reconeguts pels teus superiors? / Consideres que valors i fas saber als teus treballadors la seva feina i els seus esforços? Per què?
5. Creus que el tipus de relació que hi ha a l'hotel entre treballadors i figures de poder és prou bona, o pot millorar? Si et decantes cap a la segona opció, com creus que podria millorar? Creus que la manca d'habilitats en intel·ligència emocional pot ser el principal condicionant del tipus de relació que s'estableix entre els dos grups? Quines habilitats emocionals creus que falten?
6. Quina valoració dones a la comunicació i a la relació intradepartamentals? Opina tenint en compte la categoria professional de l'altra persona amb la qual interactues (empleat de base, 2n cap, cap...). Si aquestes relacions i processos comunicatius poguessin millorar, què creus que caldria?
7. Com veus la comunicació i la relació entre departaments? Si creus que pot millorar, quina creus que pot ser la millor solució? Creus que la intel·ligència emocional pot tenir alguna cosa a veure? Per què?
8. Quin dels següents aspectes creus que és més urgent millorar en el dia a dia de l'hotel: l'organització i la comunicació, el reconeixement de la feina i dels esforços fets o la companyonia? Suggerix una millora.
9. Un cop havent reflexionat sobre aquest tema, creus que és necessària una formació en intel·ligència emocional per millorar la relació dels treballadors amb les figures de poder, tant la gestió de processos, la comunicació establerta per aconseguir objectius i les actituds davant les situacions diàries? I per incrementar la satisfacció dels treballadors i la dels clients?
10. Creus que és necessari un autolideratge basat en les habilitats de la intel·ligència emocional? I un lideratge empresarial en el món del turisme amb els mateixos fonaments?

Aplicant l'estudi de població als entrevistats voluntaris de l'estrat dels empleats base i al de figures de poder a partir d'una selecció discrecional ha estat possible definir el perfil general de la mostra dels participants en les entrevistes al complet, que s'aprecia en l'apartat que prossegueix.

### 3.2.4. Anàlisi dels entrevistats

Pel que fa al perfil dels participants voluntaris a les entrevistes al personal de l'hotel cas d'estudi, les quaranta-dues persones entrevistades en el conjunt compost per empleats base i figures de poder sumen un total de 20 dones i 22 homes, 48% i 52% del total, respectivament: tres persones del departament de direcció (7%), set de recepció (17%), una de majordomia (2%), una de l'economat (2%), dues més d'animació (5%), set de cuina (17%), vuit de restauració (19%), quatre del departament de servei tècnic (10%), tres de spa (7%) i sis de pisos (14%).

Com a dades quantitatives, se'n presenten dues de rellevants: la mitjana d'edat dels participants i la durada de cada entrevista. En la primera es contempla que l'edat mitjana dels participants que compten com a empleats base és de trenta-set anys i de quaranta-cinc la del grup de figures de poder, que suposa una mitjana d'edat global de quaranta-un anys, sense destacar cap valor atípic. En la segona anàlisi de dades rellevants, la durada de cada entrevista en l'agrupació d'empleats base la mitjana és de 23 minuts, la qual baixaria fins a 16 minuts eliminant-ne les cinc entrevistes que tenen una durada anòmala d'entre 46 minuts i una hora i tres minuts. Recuperant el terme mitjà de la duració del conjunt total de les 30 entrevistes, es presenta la mitjana aritmètica del grup de figures de poder, que és de 33 minuts sense valors atípics extremadament pronunciats, pel fet que les entrevistes d'aquest sector de la població estudiada han estat, generalment, més extenses que les del primer grup. Com a resolució, els càlculs il·lustren que la unió i anàlisi de la mitjana de les dades dels empleats base amb les figures de poder és de 28 minuts.

A continuació, es facilita la "Taula 1: dades dels entrevistats anònims del cas d'estudi", on es representen els perfils dels empleats voluntaris, ometent els seus noms, que han col·laborat amb les seves opinions respecte a les qüestions exposades i requerides en les entrevistes per a aquest estudi.



TAULA 1: DADES DELS ENTREVISTATS ANÒNIMS DEL CAS D'ESTUDI

	NOMBRE ENTREVISTAT	DEPARTAMENT	GÈNERE	EDAT	DATA	DURADA
					ENTREVISTA	ENTREVISTA
E S A B S T A E L P M E	1	Animació	F	20	11/12/2019	00:20:24h
	2	Cuina	F	29	11/12/2019	00:18:41h
	3	Cuina	M	31	15/12/2019	00:13:48h
	4	Cuina	F	56	02/12/2019	00:09:45h
	5	Cuina	M	27	03/12/2019	00:23:27h
	6	Cuina	M	35	02/12/2019	00:17:08h
	7	Cuina	M	45	08/12/2019	00:11:07h
	8	Pisos	F	35	12/12/2019	00:15:52h
	9	Pisos	F	50	14/12/2019	00:11:14h
	10	Pisos	F	42	14/12/2019	00:16:58h
	11	Pisos	F	49	13/12/2019	01:03:26h
	12	Pisos	M	50	02/12/2019	00:46:28h
	13	Recepció	F	29	18/12/2019	00:23:39h
	14	Recepció	M	33	14/12/2019	00:19:19h
	15	Recepció	F	38	06/12/2019	00:15:46h
	16	Recepció	F	22	06/12/2019	00:23:35h
	17	Recepció	M	22	14/12/2019	00:18:02h
	18	Recepció	M	23	13/12/2019	00:52:59h
	19	Restaurant	M	36	05/12/2019	00:09:43h
	20	Restaurant	F	32	11/12/2019	00:11:17h
	21	Restaurant	M	54	11/12/2019	01:02:00h
	22	Restaurant	M	46	10/12/2019	00:16:17h
	23	Restaurant	F	27	12/12/2019	00:16:02h
	24	Restaurant	M	60	07/12/2019	00:55:03h
	25	Restaurant	M	32	05/12/2019	00:21:30h
	26	Servei Tècnic	M	35	16/12/2019	00:18:04h
	27	Servei Tècnic	M	43	15/12/2019	00:17:48h
	28	Servei Tècnic	M	52	02/12/2019	00:15:28h
	29	Spa	F	30	12/12/2019	00:12:29h
	30	Spa	F	34	18/12/2019	00:13:34h
31	Animació	F	30	14/12/2019	00:16:32h	
32	Cuina	M	53	20/12/2019	00:27:05h	
33	Direcció	M	44	22/12/2019	00:50:55h	
34	Direcció	F	36	03/12/2019	00:30:34h	
35	Direcció	F	40	09/12/2019	00:36:08h	
36	Economat	M	43	22/12/2019	00:21:41h	
37	Majordomia	M	33	14/12/2019	00:14:45h	
38	Pisos	F	60	15/12/2019	00:20:12h	
39	Recepció	M	45	21/12/2019	00:32:47h	
40	Restaurant	M	54	05/12/2019	00:56:20h	
41	Servei Tècnic	M	59	14/12/2019	01:15:39h	
42	Spa	F	42	05/12/2019	00:12:58h	

Font: Elaboració pròpia

## 4. MARC TEÒRIC

El desenvolupament del marc teòric d'aquest Treball Final de Grau prendrà com a pilar fonamental la intel·ligència emocional. El que es pretén és estudiar la importància que té aquest coneixement en l'evolució, gestió i èxit d'una empresa, en aquest cas, turística i hotelera. La intel·ligència de les emocions, com s'ha assenyalat en les anteriors línies és l'eix estructural d'aquest treball, però tres àmbits més l'acompanyen i poden ser influenciats pel primer. Aquests són la satisfacció laboral, la relació i la comunicació internes a l'empresa i el lideratge. Des d'una perspectiva més profunda es mostra, a continuació, de quina manera es vol procedir a observar la interrelació que hi ha entre aquests conceptes amb coneixements obtinguts d'altres estudis i investigacions anteriors i els seus autors.

Per començar, s'oferirà la informació que permetrà al lector prendre consciència del significat i de la fonamentació dels quatre temes que estructuren aquest TFG: la intel·ligència emocional, la satisfacció laboral, la relació i la comunicació internes a l'empresa i el lideratge. Dins d'aquesta fonamentació, s'adherirà la contemplació de les necessitats que es generen en cada cas per què, en l'àmbit empresarial, aquestes capacitats i gestions adquireixin la qualitat més elevada, tinguin les millors condicions assolibles i puguin ser utilitzades amb la seva màxima eficiència. De seguida, es pren el coneixement que han aportat els fonaments i s'avalua la relació existent entre les bases d'aquests conceptes, és a dir, es posarà en relleu què és allò que impulsa a la unió de les quatre temàtiques i de quina manera poden estar connectades a través de la gestió empresarial turística i hotelera.

Aquesta combinació permetrà atendre a continguts que van des de la formació i els beneficis emocionals fins a l'autolideratge i el lideratge empresarial i, a través de l'aplicació de la intel·ligència emocional, caminar cap a una nova manera d'assegurar l'èxit empresarial. En el pas següent del marc teòric, a l'estudi pràctic, contemplant el context empresarial i laboral real de l'hotel cas d'estudi, es veurà si, efectivament, és necessari aplicar a la indústria hotelera aquesta proposta d'involucrar la intel·ligència emocional en la seva gestió empresarial i, primordialment, humana.

En els primers quatre apartats, s'introduiran els quatre pilars que es tracten en aquest treball: la intel·ligència emocional, la satisfacció laboral, la relació i la comunicació internes a l'empresa i el lideratge. S'apreciaran les definicions dels quatre conceptes vistos des de perspectives de diferents autors i experts que les han estudiat en algun moment de les seves vides i han aportat una evolució en la seva exploració i divulgació. També es detallarà, més enllà de les definicions, què caracteritza aquestes matèries i quins són els seus fonaments. La indagació en cada un dels apartats dependrà del valor que representi en el conjunt del treball cada una de les àrees a tractar. En el cinquè i últim apartat es prendran els coneixements obtinguts dels anteriors apartats de la teoria i s'avaluarà el vincle existent entre la intel·ligència emocional i la indústria hotelera.

#### 4.1. CONCEPTUALITZACIÓ I FONAMENTS DE LA INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL

La intel·ligència emocional és una temàtica en estat d'expansió que ha estat molt tractada i a la qual se li ha donat ressò per part de diversos autors en els darrers decennis. Edward Thorndike, psicòleg i pedagog estatunidenc, fou un dels precursors en parlar d'aquesta matèria, qui introduí el concepte d'intel·ligència social l'any 1920, descrita com "l'habilitat per comprendre i dirigir als homes i dones, nois i noies, i actuar sàviament en les relacions humanes" (Thorndike, 1920: 228).

Unes dècades més tard, l'any 1983 sorgí la Teoria de les Intel·ligències Múltiples en mans del conegut psicòleg americà Howard Gardner. Aquesta nova revelació mostra que les persones tenen vuit tipologies d'intel·ligència diferents: la lingüística-verbal, la lògica-matemàtica, la naturalista, la visual-espacial, la musical, la corporal-cinestèsica i les dues que més directament connectades estan amb la intel·ligència emocional, la intrapersonal, la capacitat de relacionar-se i conèixer-se amb i a un mateix, i la interpersonal, l'habilitat d'entendre i reaccionar a l'entorn extern a nosaltres mateixos, la relació amb les altres persones.

Aquesta destresa, però, ha estat investigada també per altres experts en la matèria. Dos d'ells són John D. Mayer, de la Universitat de New Hampshire, i Peter Salovey, de la Universitat de Yale. Aquesta parella, la qual entre els anys 1970 i 1990 ja estudiaven la matèria, no fou fins al 1990 que se'ls conegué per encunyar el concepte d'intel·ligència emocional. Malgrat d'haver creat l'expressió deu anys abans del canvi de segle i haver-ne compartit una definició, en altres ocasions posteriors redefiniren el significat del terme. Una de les interpretacions dels dos entesos va ser recollida l'any 1997 i es traduí en dir que "la intel·ligència emocional és la capacitat de percebre amb precisió, valorar i expressar emoció; la capacitat d'accedir i/o generar sentiments entorn del pensament; la capacitat d'entendre l'emoció i el coneixement emocional; i la capacitat de regular les emocions per afavorir el creixement emocional i intel·lectual" (Mayer i Salovey, 1997: 10). Els dos investigadors crearen també un model d'anàlisi de la intel·ligència emocional basat en quatre habilitats essencials de la IE: la percepció, l'assimilació, la comprensió i la regulació emocionals (Fernández-Berrocal i Extremera, 2009).

Es pot afirmar que hi ha una figura que ha guanyat molt de reconeixement per la seva trajectòria estudiant aquest tema i per la seva obra d'èxit mundial en vendes escrita l'any 1995 i anomenada "Intel·ligència Emocional". Ell és el psicòleg i periodista nord-americà Daniel Goleman, qui descriu la intel·ligència emocional com un conjunt de destreses, actituds, habilitats i competències que determinen la conducta d'un individu, les seves reaccions i els seus estats mentals. Aquest conjunt de destreses, habilitats i competències categoritzen més detalladament la intel·ligència emocional com "la capacitat de motivar-nos a nosaltres mateixos, de perseverar en l'esforç d'aconseguir algun propòsit malgrat les possibles frustracions, de controlar els impulsos, de diferir les gratificacions, de regular els nostres propis estats d'ànim, d'evitar que

l'angoixa interfereixi amb les nostres facultats racionals i, finalment —però no per això menys important—, la capacitat d'empatitzar i confiar en els altres” (Goleman, 1995: 25-26).

Més exemples d'altres autors i estudiosos de la disciplina del coneixement de les emocions, Martineaud i Elgehart, definiren l'any posterior a Goleman, el 1996, la intel·ligència emocional com “la capacitat per llegir els nostres sentiments, controlar els nostres impulsos, raonar, romandre tranquils i optimistes quan no ens veiem confrontats a certes proves, i mantenir-nos a l'escolta de l'altre” (Martineaud i Elgehart, 1996: 48).

El doctor Bar-On compartí el 1997, el mateix any que ho feren Mayer i Salovey i partint de la teoria d'intel·ligència emocional del 1990 d'aquests dos estudiosos, la seva pròpia definició de què era per a ell la intel·ligència emocional en aquell moment i ho precisà com la unió d'habilitats i coneixements, tant en l'àmbit emocional com social, que influeixen en la nostra pròpia capacitat general per afrontar de manera efectiva les demandes del medi en el qual vivim. Una mica més tard i ja començat el segle XXI, l'any 2006, i de la mà del mateix psicòleg israelià arribà el model d'estudi de la intel·ligència emocional de Bar-On, “prenent en consideració les habilitats intrapersonals, habilitats interpersonals, adaptabilitat, gestió de l'estrès i estat anímic general” (Hernández-López i Lozano-Razo, 2016: 40). Les definicions anteriors del concepte d'intel·ligència emocional es plasmen a la Figura 1 d'aquest document.

Tot i les diverses investigacions que s'han fet i diversos experts que han donat una definició a la intel·ligència emocional, fins al llibre de Goleman (1995), esmentat precedentment, no es va definir com a estàndard cap definició del concepte. De la mateixa manera que hi ha hagut moltes definicions, també s'han creat diversos models d'estudi de la intel·ligència emocional. Els principals models es divideixen entre models d'habilitats, que es focalitzen en les habilitats per processar la informació emocional, com el model de Mayer i Salovey (1990), i models mixtes, assentats en els trets de la personalitat com la motivació, la gestió de l'estrès o l'empatia. Daniel Goleman (1995) és un dels principals autors d'aquest model (García-Fernández i Giménez-Mas, 2010). Aquesta és una de les motivacions que porten al fet que en aquest treball es prengui exemple diverses vegades de les afirmacions que ha compartit aquest psicòleg al llarg de la seva carrera professional. L'altre motiu que ha portat a aquesta tendència és que el model de Goleman, a més de poder-se aplicar en altres àmbits, està enfocat primordialment en el laboral i organitzacional i, com s'ha detallat anteriorment dins del mateix marc teòric, el que es vol analitzar i descobrir és quin valor i importància pot arribar a tenir la intel·ligència emocional per ser aplicada a una empresa hotelera per tal d'incitar a una gestió organitzacional que afavoreixi tant a l'empresa com als seus treballadors i a totes les terceres persones que se'n puguin beneficiar. La creació d'un impacte positiu necessita les habilitats o competències emocionals que formen part de les persones i que les defineixen en un moment o altre de la seva vida. A través de la seva gestió es pot desenvolupar una millor relació amb un mateix i amb els altres. El model de Goleman pretén mostrar com el quocient intel·lectual (QI) i el quocient emocional (QE) es complementen entre si i cap està per sobre de l'altre. Més endavant, es posarà en relleu la gran importància que té la intel·ligència emocional en la vida personal i professional d'un

individu i en l'organització d'una empresa, que aporta un valor que el quocient intel·lectual no té i que permet que aquesta unió entre el QI i el QE faci destacar el millor de cada una de les parts.

### Figura 1: Definicions del concepte Intel·ligència emocional

#### Thorndike (1920) - Intel·ligència social

- Habilitat per comprendre i dirigir als homes i dones, nois i noies, i actuar sàviament en les relacions humanes.

#### Howard Gardner (1983) - Teoria de les Intel·ligències Múltiples

- Tipologies d'intel·ligència: lingüística-verbal, lògica-matemàtica, naturalista, visual-espacial, musical, corporal-cinestèsica, intrapersonal i interpersonal.

#### Mayer i Salovey (1990/1997) - Intel·ligència emocional

- Encunyen el concepte d'Intel·ligència emocional (1990).
- Capacitat de percebre amb precisió, valorar i expressar emoció; la capacitat d'accedir i/o generar sentiments entorn del pensament; la capacitat d'entendre l'emoció i el coneixement emocional; i la capacitat de regular les emocions per afavorir el creixement emocional i intel·lectual (1997).

#### Goleman (1995) - Intel·ligència emocional

- Capacitat de motivar-nos a nosaltres mateixos, de perseverar en l'esforç d'aconseguir algun propòsit malgrat les possibles frustracions, de controlar els impulsos, de diferir les gratificacions, de regular els nostres propis estats d'ànim, d'evitar que l'angoixa interfereixi amb les nostres facultats racionals i, finalment —però no per això menys important—, la capacitat d'empatitzar i confiar en els altres.

#### Martineaud i Elgehart (1996) - Intel·ligència emocional

- Capacitat per llegir els nostres sentiments, controlar els nostres impulsos, raonar, romandre tranquils i optimistes quan no ens veiem confrontats a certes proves, i mantenir-nos a l'escolta de l'altre.

#### Bar On (1997) - Intel·ligència emocional

- Unió d'habilitats i coneixements, tant en l'àmbit emocional com social, que influeixen en la nostra pròpia capacitat general per afrontar de manera efectiva les demandes del medi en el qual vivim.

Font: Elaboració pròpia a partir de Thorndike (1920), Howard Gardner (1983), Mayer i Salovey (1990/1997), Goleman (1995), Martineaud i Elgehart (1996) i Bar On (1997).

Recuperant el model del psicòleg nord-americà, centrat en l'àrea administrativa, com s'ha vist en línies anteriors, són cinc les competències emocionals que defineixen la intel·ligència emocional. Aquestes competències es divideixen en dues tipologies, les quals tenen els mateixos noms que dues de les vuit intel·ligències múltiples presentades per Gardner, la intrapersonal i la interpersonal.

Com ja s'ha descobert prèviament, la primera concreta la manera com els humans es relacionen amb ells mateixos. Dins la intel·ligència intrapersonal s'hi ubiquen, segons Torrez (2019):

1. La consciència d'un mateix, que és "la capacitat de reconèixer i entendre les pròpies fortaleeses, debilitats, estats d'ànim, emocions i impulsos, així com l'efecte que aquests tenen sobre els altres i sobre el treball. Aquesta competència es manifesta en persones amb habilitats per jutjar-se a si mateixes de manera realista, conscients de les seves limitacions i que admeten els seus errors, sensibles a l'aprenentatge i amb un alt grau d'autoconfiança" (Torrez, 2019: 8).
2. L'autoregulació o control de si mateix, descrita com "l'habilitat per controlar les pròpies emocions i impulsos per adequar-los a un objectiu, de responsabilitzar-se dels propis actes, de pensar abans d'actuar i d'evitar els judicis prematurs. Les persones que posseeixen aquesta competència són sinceres i íntegres, controlen l'estrès i l'ansietat davant de situacions compromeses i són flexibles davant els canvis o les noves idees" (Torrez, 2019: 8).
3. L'automotivació, que es coneix com "l'habilitat per estar en un estat de contínua recerca i persistència en la consecució dels objectius, fent front als problemes i trobant solucions. Aquesta competència es manifesta en les persones que mostren entusiasme per la seva feina i per l'assoliment de metes més enllà de la recompensa econòmica, amb alt grau d'iniciativa i compromís, i gran capacitat optimista en la consecució dels seus objectius" (Torrez, 2019: 8).

Per altre costat, la segona intel·ligència, la interpersonal, assumeix com les persones es relacionen entre elles a escala social. Les dues competències que li'n formen part són les següents:

4. L'empatia, sent "l'habilitat per entendre les necessitats, sentiments i problemes dels altres, posant-se en el seu lloc, i respondre correctament a les seves reaccions emocionals. Les persones empàtiques són capaces d'escoltar els altres i entendre els seus problemes i motivacions, i saben anticipar-se a les necessitats dels altres" (Torrez, 2019: 8). I, per últim,
5. Les habilitats socials, que s'assenyala com el "talent en el maneig de les relacions amb els altres, en saber persuadir i influenciar als altres. Els que posseeixen aquestes habilitats són excel·lents negociadors, tenen gran capacitat per liderar grups i dirigir

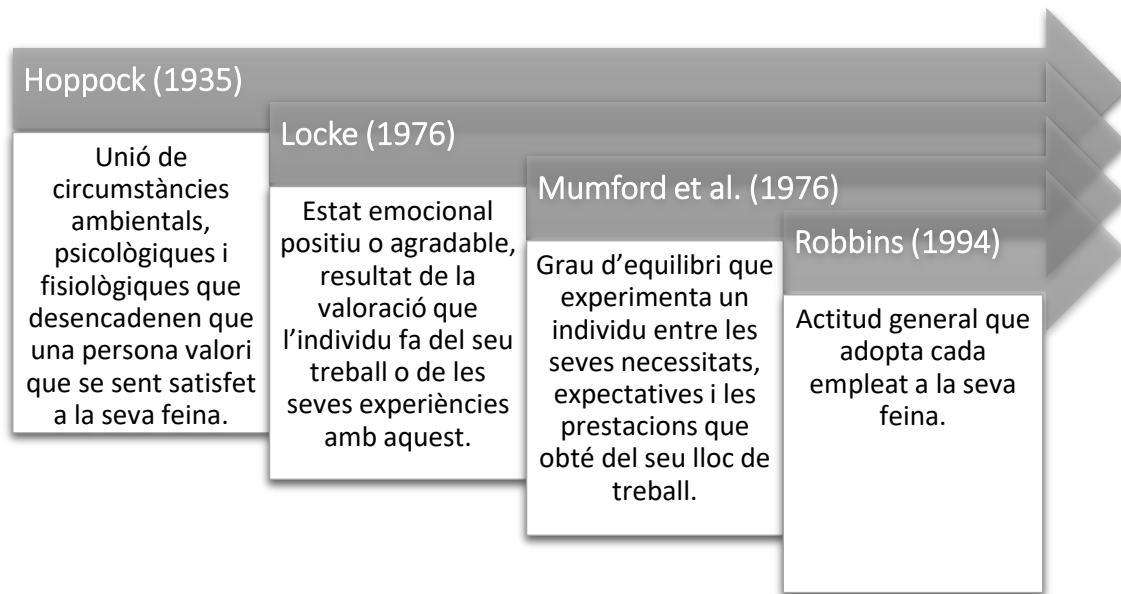
canvis, i són capaços de treballar col·laborant en un equip i creant sinergies grupals” (Torrez, 2019: 9).

Aquestes cinc competències permeten contemplar que important és la intel·ligència emocional en les rutines diàries, tant personals com laborals, i com cada vegada més ser competent en IE s'està convertint en un requisit previ fonamental en sectors com la indústria de serveis o els rols de direcció, que comporten un intens i prolongat treball emocional. Tenir una alta intel·ligència emocional (IE) afavoreix la salut física i psicològica de les persones i fomenta el rendiment acadèmic i empresarial (Bar-On i Parker, 2000). Aquesta insistència per millorar la intel·ligència emocional ve molt condicionada per les possibilitats que ofereix el cervell humà a les persones en el desenvolupament d'aquest coneixement i d'aquestes habilitats, ja que, com exposà Goleman l'any 1998, en comparació amb el quocient intel·lectual, la intel·ligència emocional pot millorar al llarg dels anys o, entès d'una altra manera, amb la maduresa. Per aquest motiu, si és essencial per a les persones i per al seu benestar i les empreses estan formades per persones, l'aplicació d'aquesta habilitat en contextos laborals, com l'hotelera, pot garantir una millora en la satisfacció laboral dels empleats.

#### **4.2. CONCEPTUALITZACIÓ I FONAMENTS DE LA SATISFACCIÓ LABORAL**

El segon dels quatre conceptes que s'exposen en el marc teòric d'aquest TFG és la satisfacció laboral i, de la mateixa manera que ocorre amb la definició de la intel·ligència emocional, aquesta matèria es caracteritza, també, per la seva imprecisió amb una determinació única que pugui identificar-la arreu. Per aquesta raó, a continuació s'expressen definicions de diversos experts i estudiosos de la temàtica. El primer fou el doctor Robert Hoppock (1935), que va aportar una definició que descriu la satisfacció laboral com una unió de circumstàncies ambientals, psicològiques i fisiològiques que desencadenen en el fet que una persona valori que se sent satisfeta a la seva feina. Més tard, el psicòleg americà i pioner de la teoria de fixació d'objectius Edwin A. Locke (1976: 27) compartí que, segons ell, la satisfacció laboral és “un estat emocional positiu o agradable, resultat de la valoració que l'individu fa del seu treball o de les seves experiències amb aquest”. Vist des d'una perspectiva més matemàtica, també es pot classificar aquest estat com el grau d'equilibri que l'individu experimenta entre les seves necessitats, expectatives i les prestacions que obté del seu lloc de treball (Mumford, 1976; Holland, 1985; Michalos, 1986). Una definició arribada uns anys més tard i més simplificada és la del professor de la Universitat de San Diego, Califòrnia, anomenat Stephen P. Robbins (1994) que veu la satisfacció laboral com una actitud comuna que adopta la persona referent a la seva feina. A continuació, a la Figura 2, es plasmen les definicions esmentades recentment per diversos autors del concepte de satisfacció laboral.

Figura 2: Definicions del concepte Satisfacció Laboral



Font: Elaboració pròpia a partir de Hoppock (1935), Locke (1976), Mumford et al. (1976) i Robbins (1994).

Obtinguda la idea general de com es pot conceptualitzar la satisfacció laboral, altres autors han compartit la importància que té aquesta temàtica en el context organitzacional i dins del sector turístic i hotelier. En referència a això, en cada indústria la satisfacció laboral pren uns fonaments diferents que varien d'altres àmbits industrials, per aquesta causa el sector hotelier és únic i no es pot pretendre equiparar el valor de la seva satisfacció laboral amb el d'altra tipologia d'empresa caracteritzada per seguir uns protocols de treball i de gestió de personal que en l'hoteleria són diferents. Per assolir conclusions rellevants i que impulsin unes estratègies de satisfacció laboral adaptades a la branca hotelera, cal centrar-se en com succeeixen els treballs i pràctiques dins d'aquest sector (Rahman i Zanzi, 1995). És molt important que l'estudi i implementació d'aquestes estratègies es dugui a terme perquè "l'avaluació afectiva que un treballador realitza sobre el seu lloc de treball és la base de la seva satisfacció o insatisfacció laboral. A l'activitat hotelera aquest aspecte és fonamental, ja que reafirma el desig dels empleats satisfets de prestar el millor servei al client" (Millán, López-Guzmán i Sánchez, 2007: 37).

Des d'abans de començar el nou segle ja es feia ressò de la necessitat d'impulsar i donar rellevància a la satisfacció laboral per aconseguir un millor rendiment dels empleats, una major satisfacció del client i un benestar general que requereix una gestió concreta dins la indústria turística i hotelera. A tall de guia cap a la transformació conscient esmentada recentment, les empreses de tots els sectors i, concretament en aquest cas, les turístiques i hoteleres poden prendre les següents afirmacions del psicòleg americà Frederick I. Herzberg. La teoria d'aquest investigador de la matèria és l'anomenada Teoria dels dos factors d'Herzberg, identificada a



continuació a la Figura 3, i exposa que els factors que condicionen la satisfacció o insatisfacció laboral depenen de si són factors externs o interns de les persones. Els factors externs són els que, en el cas que no assoleixin les qualitats mínimes requerides, desencadenaran el creixement de la insatisfacció laboral del treballador. També es coneixen com a factors higienitzants o bàsics, imprescindibles per poder dur a terme correctament la feina. Els factors externs són el salari, l'estatus, la seguretat laboral, les polítiques d'empresa, l'entorn físic i les relacions amb els seus companys de feina. Contràriament, els factors interns o motivacionals són els que incentiven, fan créixer i resulten en la satisfacció laboral de l'empleat. Aquests factors interns són el reconeixement, les oportunitats de promoció, el fet de sentir-se realitzat i la responsabilitat i confiança que es posa en cadascun dels treballadors (Herzberg, Mausner i Synderman, 1959).

Figura 3: Teoria dels dos factors d'Herzberg



Font: Elaboració pròpia a partir d'Herzberg et al. (1959).

El que mostra Herzberg és que si el que l'empresa vol és tenir empleats que rendeixin mínimament de manera eficient, ha d'estar garantit un entorn de treball gratificant, tenint en compte tots els factors externs assenyalats precedentment, però si el que desitgen és que el seu personal treballi amb la màxima eficiència i siguin el màxim de productius possible, han de fer que se sentin bé amb ells mateixos com a éssers humans i com a professionals, que se sentin reconeguts per les persones que els envolten, com pels seus superiors i pels clients. Aquest reconeixement de la seva feina ben feta es pot fer a través de la promoció cap a una categoria

més elevada, per exemple. Això mostra que els caps els tenen en consideració, els mostren confiança i els veuen capaços d'ocupar una plaça amb més responsabilitat que la que ocupaven abans. Això fa que se sentin realitzats i contents amb la seva rutina de feina i amb ells mateixos, que apostin per l'empresa i estimin més seguir formant part d'aquest equip que marxar a cap altra empresa. Entre molts altres, un dels beneficis de gaudir i mantenir el personal satisfet per part de l'empresa és que aquesta gesta és un dels orígens per aconseguir la fidelització, també, del client extern (Spinelli i Canavos, 2000).

En aquest sentit, "el sector serveis es caracteritza per un contacte intens amb els clients i, per tant, la satisfacció dels treballadors constitueix un component essencial en la línia d'èxit de les organitzacions que pertanyen a aquest sector" (Guzmán, Cañizares i Jesús, 2010: 49). La satisfacció de l'empleat contribueix al fet que, a través del contacte intens amb el client extern, citat en les anteriors línies, el client intern treballi perquè l'hoste, en el cas d'un establiment hotel·ler, per exemple, se senti satisfet i inciti a la fidelització d'aquest a l'hotel i a l'empresa hotelera, un dels principals objectius de l'organització que comporta, entre d'altres, beneficis econòmics. I tot gràcies a procurar per la satisfacció laboral de l'empleat, el principal avantatge competitiu de l'empresa.

En una indústria com l'hotelera i de serveis és molt interessant saber que una organització amb treballadors satisfets reduirà els nivells de rotació (molt alts en aquest sector i que comporta un alt cost d'oportunitat) i incrementarà la productivitat, raó suficient perquè les empreses es preocupin pel seu capital humà (Guzmán, Cañizares i Jesús, 2010).

#### **4.3. CONCEPTUALITZACIÓ I FONAMENTS DE LA RELACIÓ I LA COMUNICACIÓ INTERNES A L'EMPRESA**

Se sent molt a parlar de la comunicació i la relació entre les persones. No només en l'àmbit empresarial, sinó en el polític, educatiu o personal, per exemple. Tot és comunicació, fins i tot quan aquesta transmissió es percep per l'absència dels seus senyals. És necessari conèixer més a fons aquest sistema d'establiment de vincles i les peculiaritats i estratègies que fan de la comunicació un dels béns més preuats d'una organització hotelera, en aquest cas.

"La comunicació és el procés d'interacció més important de l'ésser humà, en el desenvolupament d'aquesta activitat s'intercanvien idees, sentiments, pensaments, coneixement, emocions, que permeten l'evolució constant de les persones, la societat i les organitzacions. Identificar la importància de la comunicació assertiva, li permet a un administrador apropar-se de manera segura i efectiva al seu capital humà i potenciar les fortaleses de cada persona, donant-li poder respecte als processos de la companyia i assegurant que la identitat corporativa s'enfoca cap a l'assoliment dels objectius i l'èxit" (Rengifo, 2014: 4).

Aquesta definició de la comunicació detalla com prendre en consideració el personal de l'empresa a través de l'assertivitat en la comunicació, una habilitat que forma part de la

intel·ligència emocional. La relació entre humans parteix del tipus de comunicació que es vol establir entre ells i, el que seria el mateix, les converses que es generen en aquest procés de comunicació.

Echeverría (1994: 138), en el seu llibre "Ontología del lenguaje", comparteix que "les nostres relacions personals es configuren a partir de les converses que tenim amb els altres. Les converses que tenim (i les que no tenim) són les que verdaderament estan produint i reproduint la relació. Hi ha persones que presten escassa o nul·la atenció a les converses. I després s'estranyen perquè la relació no funciona".

El punt de vista de Rafael Echeverría plasma com a través de les converses, que no necessàriament han de ser verbals, sorgeix una tipologia de comunicació amb una qualitat o una altra, que condiciona les relacions que es tenen amb les altres persones. És necessari observar que les converses formen part de la comunicació i que cal que s'adaptin a cada model relacional: personal, professional, organitzacional... "És en les converses que les empreses es constitueixen com a unitats particulars circumscriuint als seus membres en una entitat. Per tal motiu, en considerar a l'empresa com una xarxa estable de converses estem destacant la pràctica de coordinació d'accions com allò invariant de tota organització, i com allò que genera una identitat que transcendeix als seus components i als seus membres individuals" (Lagarde, 2012: 72). María Lagarde apropa el lector a la comprensió de la xarxa relacional com el fonament principal d'una empresa. La comunicació ha de ser primordial en tota organització perquè, com exemplifica, el nom, el producte, les instal·lacions i l'equip humà de l'empresa poden canviar, però mantenir una xarxa de converses estable que permeti coordinar accions per obtenir uns resultats favorables de qualsevol caràcter, és essencial.

Els beneficis o resultats favorables acabats d'esmentar que aporta la comunicació dins de tota organització és observada també per Marisol Gómez Aguilar compartint que "l'organització ha de comunicar-se amb el seu entorn immediat a través de diferents mitjans. Així mateix, sempre ha estat necessari per a l'organització comunicar amb els seus empleats. L'establiment d'una bona comunicació amb els empleats afavoreix l'ambient de treball i contribueixen a la consecució tant de les metes empresarials, com de les individuals de cada empleat (autorealització)" (Gómez, 2007: 151). Les persones que formen part d'un equip són molt importants i la unió dels treballadors amb l'empresa en l'objectiu d'establir una xarxa relacional efectiva permet assolir els objectius empresarials i els personals en l'autorealització dels empleats com a éssers humans que són. Com es percebia anteriorment de Lagarde, les converses en una organització són molt importants, però "el capital humà és el major actiu que posseeix una organització, per tant, el diàleg adequat, l'escolta i la transmissió d'idees, són factors que poden marcar la diferència en la productivitat, orientació a l'assoliment, realització dels objectius i metes que pugui arribar a tenir una determinada companyia. És a dir, es considera que la comunicació assertiva és un factor determinant en la productivitat d'una empresa" (Rengifo, 2014: 4).

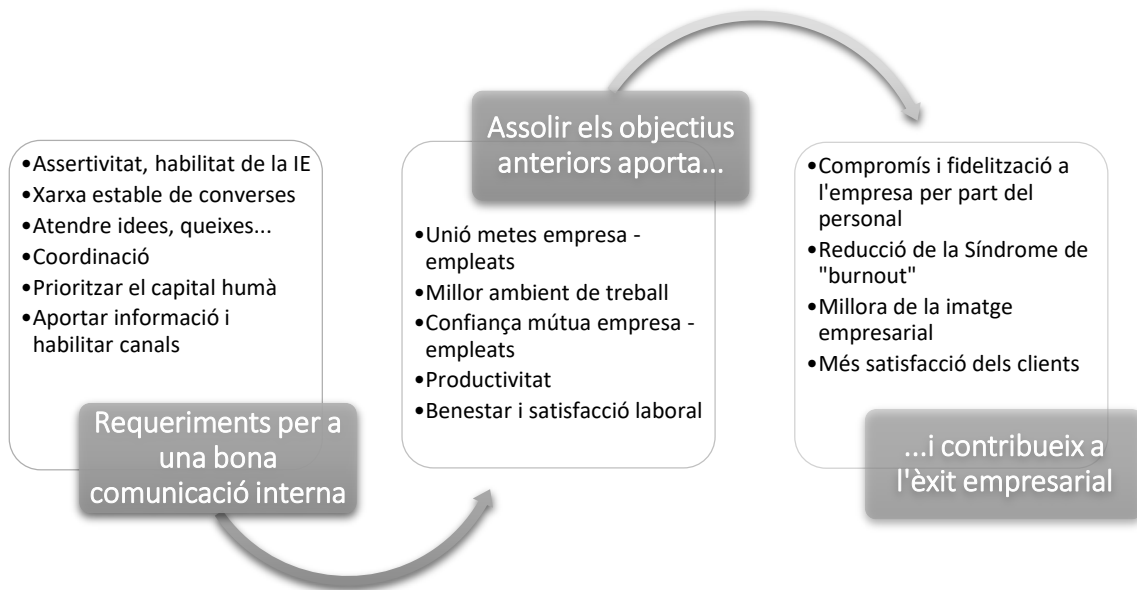
La comunicació interna en el context de la política de comunicació empresarial permetran, com comparteix Marisol Gómez (2007):

1. Aconseguir que les metes i objectius individuals del personal vagin lligats als de l'empresa. Per això es necessita que, mitjançant la comunicació del projecte, de les metes i dels objectius de la companyia als treballadors, aquests se sentin identificats i integrats amb l'organització i que adoptin els seus objectius.
2. Saber el personal quines són les seves funcions, de quina manera i per quin motiu les ha de realitzar, a través de quins mitjans i de quines fonts d'informació ho poden fer més eficaçment i on han d'acudir si tenen algun dubte sobre el seu treball. Per garantir que els membres de l'organització siguin com més productius millor i rebin l'ajuda que requereixen per la seva feina, és necessari que rebin informació útil i actualitzada de tot allò que els involucra en el seu lloc de treball. Transmetre aquesta informació als empleats és sempre primordial, però en situacions de crisi i de canvi és imprescindible i cal que sigui constant aquesta transmissió de senyals en referència a la situació, de què depèn i què la caracteritza, l'origen o el motiu de ser, les conseqüències que comportarà i en quina mesura afectarà cada col·lectiu o individu.
3. Atendre a totes les idees, opinions, suggeriments i queixes dels empleats. Els responsables de què això esdevingui possible són les figures amb més responsabilitat de l'empresa o de l'establiment on es desenvolupa l'activitat. Aquests han d'habilitar canals i mitjans a través dels quals es permeti als empleats expressar-se i ser contestats.
4. Augmentar la productivitat, gràcies al fet que els empleats tindran una actitud i un comportament més eficaços, cooperaran més entre ells i milloraran, així, la relació amb els seus superiors.

Aquests procediments generen confiança mútua de l'empresa al treballador i del treballador a l'empresa, que incentiva, a més de la productivitat diverses vegades esmentada, el benestar i la satisfacció laboral perquè "el personal ha de sentir-se valorat i conèixer quines són les seves possibilitats en l'organització" (Gómez, 2007: 153). Això permet que els empleats prefereixin apostar per l'empresa a la qual formen part i es redueixi la síndrome del "burnout" o del desgast professional, consistent en un estrès laboral crònic que suposa un esgotament emocional, una sensació d'ineficiència i una actitud distant que facilita la pèrdua d'habilitats de comunicació.

Com s'ha detallat en el transcurs d'aquest apartat, la comunicació és essencial i ha de rebre el reconeixement que li pertoca treballant en el fet que la seva influència positiva aporti beneficis a l'empresa i als éssers humans que treballen per a ella. Aquesta unió de coneixements que realça la importància d'una comunicació interna excel·lent s'expressa a continuació amb la Figura 4.

Figura 4: Essencialitat d'una comunicació interna excel·lent



Font: Elaboració pròpia a partir d'Echeverría (1994), Gómez (2007), Lagarde, (2012) i Rengifo, (2014).

En totes les organitzacions la comunicació i la relació són un dels principals pilars empresarials, però a la indústria hotelera és el primer i més important pilar, junt amb el capital humà. El sector serveis demana una constant atenció a les persones, tant als clients interns com als externs, i a totes les seves peticions, per aquest motiu, la comunicació interna és essencial perquè, com s'ha vist en anteriors apartats, és molt important tenir una comunicació que permeti reconèixer l'estat dels empleats, perquè ells transmetran la seva satisfacció als hostes i clients que atenguin a l'establiment hotelier. Díaz, Becerra i Enríquez (2014: 111) aposten per la comunicació com un dels factors fonamentals que condicionen el funcionament de les empreses hoteleres, un element clau en el manteniment de l'organització. En els darrers anys, hi ha hagut un augment d'objectius i de responsabilitats que s'han assignat a la comunicació interna, i que han tingut un resultat positiu per al funcionament de les organitzacions. Perquè els processos hotelers siguin efectius i de qualitat, la dependència cap a la comunicació és destacable. Aquest desenvolupament queda en mans de "la participació dels treballadors en les accions i presa de decisions de l'empresa, de la salut de la comunicació informal, de les habilitats de comunicació dels directius i de la informació que flueix" (Díaz, Becerra i Enríquez, 2014: 111). Són petits detalls, però són els que fan possible la projecció d'una bona imatge i que es reflecteixi la calidesa i confort d'una organització, un hotel en aquest cas. Petits detalls que, com aprofundeixen aquests tres estudiosos, són els que fan possible que el personal de l'establiment se senti, també, en sintonia. El que mostra aquesta consecució d'accions conscients és que "el clima laboral està vinculat amb la productivitat de cada empresa, i mentre no hi hagi una

comunicació favorable internament, a l'exterior tampoc existirà” (Díaz, Becerra i Enríquez, 2014: 111).

D'aquesta manera es reflecteix que la comunicació efectiva i assertiva, així com la creació d'una xarxa estable de converses, és molt important en una empresa hotelera. A través d'uns processos comunicatius i relacionals que assegurin la productivitat del personal i la seva satisfacció laboral, l'assoliment dels objectius empresarials i personals dels treballadors esdevé evident, sempre posicionant la figura de l'empleat com a millor actiu a l'organització turística, qui fa possible que en el desenvolupament del procés comunicatiu sorgeixin habilitats emocionals com l'empatia o l'assertivitat. Sempre, però, cal tenir en compte que les relacions i situacions canvien constantment, sobretot en un entorn tan volàtil i necessitat de gestió emocional com és el món del turisme.

En paraules de Goleman (1998), adquirir la competència en comunicació és molt important, però no a través de la programació que s'estableix en les màquines. Les persones tenen un poder emocional, una passió i una capacitat per implicar i influir a les altres persones, en aquest cas, interlocutors com els hostes d'un hotel o els companys de feina, que els fa únics i amb què les màquines no poden competir. Aquests són els elements crucials d'una comunicació efectiva i depenen de les capacitats emocionals humanes, que permeten ser capaços de calibrar les reaccions d'un públic i aconseguir tenir un impacte emocional significatiu cap a les persones amb les quals un interactua, per exemple. D'aquesta manera, per assegurar un clima laboral i comunicació favorables a la indústria hotelera, l'esmentada recentment gestió emocional és primordial i la millor manera d'aconseguir-la és amb formació al respecte i amb un lideratge propi que desencadeni en un lideratge empresarial que consideri la intel·ligència emocional com a motor que impulsi el canvi.

#### **4.4. CONCEPTUALITZACIÓ I FONAMENTS DEL LIDERATGE**

Per entendre de manera correcta què és el lideratge cal conèixer primer els conceptes de competència, competència emocional i influència exposats pel psicòleg Daniel Goleman l'any 1998.

En primer lloc, “una competència és un tret personal o un conjunt d'hàbits que condueixen a un rendiment laboral més eficaç o superior. És una habilitat que aporta un valor econòmic clar als esforços d'una persona en el lloc de treball” (Goleman, 1998: 16). Ser competent en quelcom permet a un treballador desenvolupar-se millor en aquella funció en la qual és bo i té un rendiment favorable, que el fa més productiu i genera un benefici per a ell mateix com a persona i per a l'empresa en la qual treballa. Cal tenir present que per assolir aquest objectiu és primordial el compromís amb un mateix i el lideratge propi de cada persona. En el cas d'una empresa hotelera, ser competent en habilitats emocionals i socials, com en la influència, permet condicionar i influir en les actituds dels empleats i dels clients perquè se sentin satisfets i joiosos. “Moltes investigacions realitzades al llarg dels anys han demostrat que un nucli comú d'habilitats

personals i socials és l'ingredient clau en l'èxit de les persones: la intel·ligència emocional" (Goleman, 1998: 17). Pel que assenyala Goleman, l'èxit de les persones és l'èxit de les empreses, perquè estan formades per elles. Per aquesta regla, si les primeres són emocionalment competents, la productivitat dels empleats amb unes clares habilitats emocionals aportarà destacables beneficis a l'organització.

En segon lloc, "una competència emocional és una capacitat apresada basada en la intel·ligència emocional que es tradueix en un rendiment excepcional al treball" (Goleman, 1998: 24). Aquesta excepcionalitat es fa molt destacable en el sector serveis perquè la interacció i la comunicació amb les persones, siguin clients, empleats, proveïdors, col·laboradors, entre d'altres és, com indicava l'anterior apartat, el pilar principal de l'èxit empresarial.

El tercer concepte, la influència, en veu de Daniel Goleman (1998: 24), "és la capacitat d'aconseguir que els altres responguin d'una determinada manera". En el centre d'aquesta habilitat se situen l'empatia i les habilitats socials, que són les competències que defineixen la manera que tenen les persones de relacionar-se socialment entre elles o, a escala conceptual, la intel·ligència interpersonal, un dels dos grups a través dels quals Goleman delimita la intel·ligència emocional.

L'acció d'influir pot ser atribuïda a qualsevol persona perquè totes elles en un moment o altre de la seva vida han portat a terme aquesta acció, conscientment o inconscientment, però en visualitzar a una persona influent existeix la tendència de veure a una figura que atrau altres a actuar d'una manera concreta, com s'ha detallat recentment. En la situació d'un establiment hotelier, la imatge principal a la qual es dona el reconeixement o l'etiqueta de ser una persona influent és a aquella que és responsable de la direcció i que, per raó d'això, lidera l'hotel i el personal que fa possible que les funcions diàries es realitzin de manera correcta.

En aquest sentit, "la competència emocional és especialment fonamental en el lideratge, una branca que té com a essència aconseguir que altres facin la seva feina de manera més eficaç. La ineptitud interpersonal dels líders redueix el rendiment de tothom: implica una mala gestió del temps, crea acrimònies, corroeix la motivació i el compromís i genera hostilitat i apatia. Els punts forts o els punts febles d'un líder en la competència emocional es poden mesurar en el guany o la pèrdua per a l'organització del talent més complet d'aquells a qui gestionen" (Goleman, 1998: 32). La importància dels líders amb alta intel·ligència emocional és tan elevada per a la direcció d'una organització com no prestar-li atenció pot posar en risc el talent i la satisfacció dels seus empleats, que desencadena a un servei insuficient, a la insatisfacció del client, en el cas d'una empresa hotelera, i a la reducció dels beneficis, l'embrutiment de la imatge de l'empresa i la pèrdua de fidelització dels clients. Goena (2015), aposta que l'alta capacitat d'autocontrol, l'autoavaluació, la motivació i la cooperació és el que converteix la persona en un millor líder perquè aquesta condició incrementarà la influència del líder cap als altres individus, els empleats d'hotel. La importància de les aportacions dels dos autors és que coincideixen en la necessitat d'una capacitació emocional per prendre el paper de líder. Guillén i Florent-Treacy (2011)

permeten veure que fonamentar el lideratge en la intel·ligència emocional comporta una millora en la col·laboració del personal a la feina, que repercuteix positivament en la unió d'equips i en la satisfacció laboral, imprescindible en el sector hotelier.

A través d'un estudi de Langhorn (2004) on s'investiga com la intel·ligència emocional pot millorar el rendiment dels directius hotelers, es confirma l'existència d'una relació entre la intel·ligència emocional dels directius hotelers i el seu rendiment laboral. Aquesta exploració permet confirmar també la relació que té el fet que un director d'hotel sigui intel·ligent emocionalment amb la satisfacció laboral del personal, la producció de beneficis dels equips que lidera el directiu i la satisfacció dels clients, que resulten influïts positivament per aquesta competència. Això encoratja a confirmar que l'èxit empresarial està condicionat per la intel·ligència emocional que tinguin els gerents i figures de responsabilitat, com els membres de la direcció i els caps de departament dels hotels.

Aquestes afirmacions demostren el què el psicòleg nord-americà revela: "La intel·ligència emocional (IE) té molt més pes en determinar qui emergeix com a líder que el quocient intel·lectual (QI). Són les habilitats de la intel·ligència emocional les que tenen més pes per a un millor rendiment" (Goleman, 1998: 19).

El què això indica és que si es vol obtenir el màxim rendiment de tot el personal que treballa a l'empresa és necessari que els líders estiguin formats per assegurar-se que tots els empleats se sentin satisfets amb la seva feina a través de l'obtenció d'uns coneixements emocionals que els ajudin a ser més competents treballant amb les persones que els envolten. Perquè els empleats se sentin satisfets, emocionalment capacitats i siguin laboralment productius, els seus líders són els primers que necessiten una formació conscient en intel·ligència emocional perquè puguin liderar, influir positivament i obtenir el benefici més gran del talent del seu personal i d'ell mateix com a persona. La intel·ligència emocional ha de servir de base i de fonament a partir del qual construir un bon lideratge i formar un equip de direcció, en aquest cas d'hotel, excel·lent.

Com s'ha esmentat prèviament, la intel·ligència emocional es compon per dues branques: la de les competències intrapersonals (l'autoconeixement, la motivació i l'autoregulació), com els humans es relacionen amb ells mateixos, i la de les interpersonals (l'empatia i l'adaptació a les relacions), com es relacionen amb les altres persones i amb l'ambient. El potencial de cadascú en gestionar aquestes habilitats dependrà de la seva aptitud emocional. Un bon líder, però, no és només el que sap gestionar el seu entorn extern, sinó que domina les seves habilitats intrapersonals: es coneix a ell mateix, se sap automotivar i sap com gestionar les seves pròpies emocions. És un líder ressonant, definit com aquella persona que gestiona les emocions de forma positiva tot ressaltant els punts forts de cada un dels membres de l'equip, sintonitzant millor amb aquests i creant relacions transparents partint de la confiança i l'optimisme (Goleman, Boyatzis i McKee, 2013). Existeixen dos grans grups de líders, els ressonants, que són assertius amb l'entorn, empenyen i acompanyen als seus empleats i companys a millorar i els dóna motivació i poder per aprendre i créixer laboralment i personalment, i els líders dissonants,



que generen problemes i empenyen a les persones que els envolten cap a sensacions negatives i cap a la desmotivació. És evident quina és la tipologia de líder més adient i afavoridora per caminar cap a l'èxit empresarial. El líder que es considera ressonant és competent emocionalment i és una aposta segura per a una empresa hotelera on és tan important la comunicació i la gestió emocional per a una adequada satisfacció laboral i èxit organitzacional.

En el context de l'hostaleria, hi ha una manca d'esforç en l'estudi i examen de la relació entre la satisfacció laboral dels empleats, el rendiment laboral i la intel·ligència emocional. Contemplats tots els beneficis que aporta la intel·ligència emocional en el lloc de treball, com la reducció de l'estrès i la millora del benestar laboral, és important que els directius del sector de l'hostaleria contractin empleats emocionalment intel·ligents o desenvolupin les competències dels empleats respecte a la intel·ligència emocional (Koronios et al., 2019). Amb relació a aquesta necessitat i a què es precisen noves competències per emprendre noves maneres de gestionar persones i organitzacions, és necessari que el canvi comenci per la prioritització d'un líder ressonant per dirigir una empresa hotelera. Aquesta ressonància, natural en líders emocionalment intel·ligents, que s'aconsegueix quan el cor i el cervell –sentiment i pensament– coincideixen i interactuen units, recorda que “l'intel·lecte sol no farà de líder; els líders executen una visió motivadora, de guia, inspiradora, d'escolta, persuasiva i, sobretot, mitjançant la creació de ressonància. Segons va advertir Albert Einstein, hem de tenir cura de no fer l'intel·lecte el nostre déu. És clar, té músculs potents, però no té personalitat. No pot conduir, només pot servir” (Goleman, 1998: 27).

En els llocs de lideratge, sigui des de figures de responsabilitat altes, com la direcció d'un hotel, o intermèdies, com són els caps de departament, s'ha detectat la necessitat d'ocupar les posicions amb persones emocionalment competents. La gestió eficaç d'aquestes habilitats ajuda a assegurar un bon clima laboral, fet que subratlla que no només són els treballadors que ocupen una posició de lideratge els que han de desenvolupar la intel·ligència emocional, sinó tots els empleats d'una empresa hotelera (Hernández, 2019).

#### **4.5. ENLLAÇ ENTRE EL CONCEPTE D'INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL I LA INDÚSTRIA HOTELERA**

Tenint en compte que la intel·ligència emocional té una trajectòria d'estudi relativament curta i que va començar a tenir ressò a finals del segle XX, “després de vint-i-cinc anys d'estudis empírics, cal assegurar la gran importància que té la intel·ligència emocional en el triomf” (Goleman, 1998: 6). Fins ara, s'ha reconegut un alt quocient intel·lectual (QI) com a fonament inqüestionable de l'èxit en tots els contextos possibles. És cert que “les aptituds que un necessita per tenir èxit comencen amb el QI, però les persones necessiten competència emocional també per arribar al màxim potencial dels seus talents. La raó per la qual no s'aconsegueixen persones que arribin al màxim del seu potencial és la incompetència emocional” (Goleman, 1998: 23). És imprescindible recordar que conèixer-se a un mateix, automotivar-se, saber i tenir la voluntat

de motivar a les altres persones, autoregular-se i autogestionar-se emocionalment, tenir empatia i voler-la utilitzar en benefici de tothom i adaptar-se a les relacions amb els altres, conjunt d'accions i coneixements coneguts amb el nom d'intel·ligència o competència emocional, és el que diferencia una persona, a escala laboral, un empleat corrent d'un reconegut per ser extraordinari.

Psilopanagioti et al. (2012) detecten que si la IE dels empleats és excel·lent, els pot ajudar a obtenir un rendiment positiu en el treball emocional, augmentant així la satisfacció laboral. Jung i Yoon (2016) atribueixen als empleats amb una alta intel·ligència emocional la facilitat a entendre ràpidament els requisits i valors dels grups d'interessats relacionats amb les organitzacions, gestionen bé el seu estrès o crisi i mantenen bones relacions amb els altres, es mostren còmodes emocionalment i, per tant, això afecta positivament a la satisfacció laboral. La sensació de comoditat emocional forma part d'un estat d'ànim de l'individu i que, com tots els estats d'ànim necessita ser gestionada per la intel·ligència emocional. Aquest és un factor que pren una gran importància en el cas de les empreses orientades als serveis, on el rol que ocupen els empleats és el de comunicar-se cara a cara amb els clients (Lee i Ok, 2012). Els mateixos estudiosos proposen, també, que aquells empleats amb una intel·ligència emocional elevada són més simpàtics. Aquest fet permet arribar a la següent reflexió: si les persones amb més intel·ligència emocional són també més simpàtiques i generen un bon ambient de treball, la unió de grup o companyonia i el treball en equip a través de la confiança i l'empatia, com més s'aposti perquè els empleats siguin competents emocionalment, més rendiment laboral i productivitat empresarial s'aconseguirà? I a les empreses hoteleres?

En paraules de Jung i Yoon (2016: 1652), "molts estudis centrats en la indústria de l'hostaleria, inclosos hotels, restaurants i empreses relacionades amb l'hostaleria, han descobert que la IE pot reduir l'estrès, la síndrome del desgast professional o "burnout" i la taxa de renúncia laboral alhora que augmenta la satisfacció i el rendiment laborals". A partir del coneixement facilitat per Jung i Yoon, s'afirma la relació positiva existent entre el rendiment laboral i la productivitat empresarial.

En els apartats de la satisfacció laboral i el de la relació i la comunicació internes a l'empresa es posa en rellevància el factor humà com a major actiu que posseeix una organització i la comunicació una de les vies més importants per arribar a la satisfacció del personal i al millor rendiment laboral. També s'ha destacat que, principalment, a la indústria hotelera tenir intel·ligència emocional i apostar perquè els empleats siguin emocionalment competents és primordial perquè al sector serveis es treballa amb i per complaure persones. En el present cas, de l'hostaleria, aquests serveis es caracteritzen pel requeriment d'una atenció constant cap a les necessitats dels hostes, d'una transmissió de calma i benestar durant les seves vacances, la satisfacció d'unes peticions concretes de cada persona, de la resolució de possibles problemes inesperats, entre d'altres. Això indica que, sense dubte, les empreses hoteleres són un clar exemple de viure en un entorn VUCA, predominat per la volatilitat, la incertesa, la complexitat i l'ambigüitat. Donada aquesta realitat, cal prioritzar la satisfacció laboral dels éssers humans que

formen part de l'empresa, sobretot els que, com en un hotel, són la primera imatge i condicionen l'experiència del client. Com més satisfacció laboral percebi el personal de l'hotel, millor experiència viurà l'hoste.

“Cada vegada són més les empreses que veuen que fomentar les habilitats en intel·ligència emocional és un component vital de la filosofia de gestió de qualsevol organització. Entre empreses ja no es competeix més entre productes, sinó en com de bé utilitza un la seva gent” (Goleman, 1998: 7) i la situació del món hotelier no és diferent. Cada vegada més les persones no escullen treballar en una empresa o en una altra guiades únicament per la compensació econòmica, sinó pel coneixement que tenen del tracte al personal i les polítiques de benestar i satisfacció laboral amb què és reconeguda cada empresa. La intel·ligència emocional i la satisfacció laboral estan estretament lligades perquè “l'avaluació afectiva que un treballador realitza del seu lloc de treball és la base de la seva satisfacció o insatisfacció laboral. A l'activitat hotelera aquest aspecte és fonamental, ja que reafirma el desig dels empleats satisfets de prestar el millor servei al client” (Millán, López-Guzmán i Sánchez, 2007: 37). La satisfacció i l'experiència del client és influïda pel servei que reben dels empleats i el servei que ofereixen aquests als hostes de l'hotel està influït per la seva pròpia satisfacció laboral, que és predominada per la competència emocional de cada persona que forma part de la totalitat de l'equip de treball, en aquest cas, el personal d'un establiment hotelier.

Els humans es guien partint d'uns valors, objectius i maneres de ser que condicionen, influeixen i lideren el canvi i la realització de les accions futures. Aquest lideratge és propi i pot ser destinat també a altres persones, com companys de feina o empleats. La influència, dins l'àmbit organitzacional, condueix a l'assoliment d'objectius necessaris per aconseguir l'èxit empresarial, que no seria possible sense els esforços diaris del personal de l'hotel, en aquest context, i que és necessari que se senti satisfet laboralment. Aquesta influència no es transmet sense comunicació humana, una comunicació que expressa emocions i que, gràcies a elles i a la seva gestió, les empreses de tots els sectors, sobretot el sector serveis, es poden arribar a qualificar d'excel·lents. La gestió de les emocions que fa possible que aquest procés esdevingui real és la intel·ligència emocional.

## 5. ANÀLISI DE LES ENTREVISTES ALS EMPLEATS DE L'HOTEL

L'estudi pràctic d'aquest Treball Final de Grau es fonamenta en una anàlisi de quaranta-dues entrevistes semiestructurades al personal d'un hotel de 5 estrelles a l'illa de Tenerife, Illes Canàries, Espanya realitzades el mes de desembre del 2019. De la mateixa manera que s'ha assenyalat en anteriors apartats, trenta dels participants en aquest estudi són empleats base i dotze són figures de poder.

L'organització i l'estructuració d'aquest apartat es disposa en deu subapartats, les deu preguntes de l'entrevista. Cada un d'ells presenta les anàlisis dels resultats i de les respostes obtingudes dels participants. En cada una de les qüestions s'hi descriu la valoració i l'aportació de les idees que més han ressonat i han estat més compartides entre els empleats, juntament amb opinions aïllades i contràries o que posen en dubte conviccions que, per altres perfils o col·lectius, puguin ser certes. Aquesta exposició està acompanyada de cites literals provinents de les entrevistes originals que permeten entendre les idees que s'estan compartint i, més endavant, poder elaborar unes conclusions de la present anàlisi.

El resultat d'aquesta anàlisi es mostra a continuació, dividida en diferents apartats que permeten estructurar el discurs de les entrevistades per àmbits temàtics:

### 5.1. QUÈ S'ENTÉN PER INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL?

En les respostes obtingudes de la pregunta introductòria, en la qual s'ha volgut estudiar el coneixement que tenen els empleats de l'hotel en el concepte d'intel·ligència emocional, en el grup d'empleats base, un 67% han sabut respondre completament la pregunta. L'altre 33% no han sabut respondre, sobretot en les habilitats o competències relatives. La mateixa situació s'ha donat amb el grup de les figures de poder, amb un 75% i un 25%, respectivament.

Entrant en el contingut, els entrevistats han utilitzat verbs com treballar, entendre, interpretar, gestionar, percebre o transmetre emocions, comportar-se, saber tractar a les persones, relacionar-se o tenir filosofia. També es descriu el concepte com una eina, una filosofia de vida, una habilitat, una actitud o el costat humà del treballador, entre d'altres.

En les habilitats, la més repetida i important pels empleats és l'empatia. "És important tenir empatia, posar-se al lloc de l'altre per tenir la capacitat d'entendre a les persones amb les quals et relaciones i saber perquè actuen com ho fan" (Empleat 33 i Empleada 42). "Molt important també és que aquesta empatia vagi acompanyada de la voluntat de motivar el treballador en la seva feina i deixar enrere la tradicional i desgastada filosofia del fuet, de la por i del càstig que es feia servir abans" (Empleada 34). Altres noms utilitzats per diversos entrevistats són el lideratge i l'educació. També l'experiència, que "és necessària per adoptar un grau de maduresa i intel·ligència emocional" (Empleat 33).

Cal destacar que, per molt que gran part dels entrevistats hagin respost la pregunta, hi ha una gran diferència entre la qualitat de les respostes d'uns treballadors i d'uns altres. En la gran majoria, hi ha una relació directa entre el grau de responsabilitat en l'empresa de cada empleat i el coneixement d'aquest tema. No obstant això, hi ha clares excepcions, tant d'empleats base que tenen un gran coneixement en la matèria en qüestió, com de persones amb grans responsabilitats i un coneixement no tan profund.

## **5.2. DIÀLEG ENTRE LA INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL I LA SATISFACCIÓ LABORAL**

### **5.2.1. Vincle entre la intel·ligència emocional i la satisfacció laboral**

En l'establiment de la relació entre la intel·ligència emocional i la satisfacció laboral, s'ha dictat per part de tots els participants, tant empleats base com figures de poder, que aquests conceptes tenen una relació directa entre ells, que "si treballem bé la intel·ligència emocional i aquesta incrementa, tindrem més satisfacció laboral" (Empleats 27 i 39). Si un dels treballadors no està en un bon moment i aquesta energia la transmet als seus companys, tindrà un efecte negatiu en l'equip i en el client. És així, que "si cada persona té la capacitat de gestionar les seves emocions i és conscient que vol mostrar a l'exterior, pot crear un bon ambient i evitar destruir-lo, acció que s'aconsegueix amb més facilitat" (Empleat 24). Contràriament, "si està malament, no vindrà motivat i li sortirà tot malament. Sobretot si es té poca intel·ligència emocional, perquè no sabrà afrontar els problemes que li sorgeixin" (Empleat 26).

En l'opinió rebuda, a més de visualitzar la relació directa entre la intel·ligència emocional i la satisfacció laboral, s'albiren tercers implicats en la importància que els empleats donen a tenir una bona intel·ligència emocional per tal de sentir-se més satisfets laboralment. Aquests implicats, addicionalment als empleats a escala personal i grupal, són el client i la millora de la seva experiència amb el servei rebut i, a conseqüència, la repercussió econòmica positiva de què es pot beneficiar l'empresa en incrementar la felicitat dels seus hostes. "Si em sé comportar d'acord amb el que em trobo a la feina i les emocions que mostro són estables, estaré bé, sabré fer bé les meves tasques, crearé millors relacions laborals, exerciré una millor funció laboral i faré que s'aconsegueixin més beneficis" (Empleada 29 i Empleat 36). Aquestes millores empresarials poden arribar a ser factibles si hi ha un interès per part de la companyia pel valor que representa la intel·ligència emocional en els seus treballadors i la relació que s'estableix amb la seva satisfacció en el seu lloc de treball. "Quan es treballa amb grans organitzacions és imprescindible tenir intel·ligència emocional per relacionar-te amb la gent que tens al voltant. Com millor et relacionis amb les persones que t'envolten, més feliç treballaràs i millor rendiràs", segons l'empleat 33. Per tant, "ambdós conceptes", la intel·ligència emocional i la satisfacció laboral, "estan fets per aconseguir un fi comú. Utilitzar les pròpies habilitats per aconseguir una meta tant per a l'empresa com per a un mateix. Es necessiten mútuament" (Empleat 40).

Dins del grup de figures de poder ha destacat la importància del bon lideratge amb persones en llocs estratègics de presa de decisions que tinguin una destacada intel·ligència emocional i puguin autoliderar-se i dirigir els seus empleats cap a la consecució dels objectius personals i empresarials i que, també, puguin incrementar la satisfacció i unió dels seus equips. “És necessari”, d’acord amb el que diu l’empleat 25, “treure el màxim possible de tu mateix per tal de treure el millor dels altres”. L’entrevistada 35 identifica aquesta implicació personal en el seu rol de líder com la necessitat de “generar energies positives perquè els empleats se sentin bé i siguin capaços de transmetre també energies positives. Aquest compartir origina cercles virtuoses que retroalimenten les relacions i faciliten la unió de l’equip”, ja que “necessites un equip unit per seguir i assolir un resultat final comú” (Empleat 32).

Mantenint el focus en el lideratge i en les persones amb responsabilitat, segons l’empleada 34, “és aquest perfil de persones el que principalment ha de treballar la intel·ligència emocional a l’hotel”. El motiu principal és la influència que exerceixen sobre els que, laboralment, han de seguir les seves pautes. Una influència que, “si la treballem partint d’uns coneixements en intel·ligència emocional, afavorirà el bon clima laboral”. “Si no ets un bon líder amb intel·ligència emocional, no s’arribarà a la satisfacció dels altres”, afirma. És molt destacable que, se segueix afirmant, que sense una bona i formada intel·ligència emocional, és més difícil aconseguir un bon lideratge i la satisfacció laboral general dels empleats. Aquí és on tenen una gran rellevància les relacions laborals positives amb l’equilibri emocional, l’empatia, la motivació o la connexió entre persones.

Fins ara, ha sorgit a la llum l’opinió dels entrevistats respecte a la relació entre la intel·ligència emocional i la satisfacció laboral, dos conceptes assentats en la teoria. Tanmateix, alguns dels comentaris que parteixen de la pràctica mostren, sempre des de les opinions dels entrevistats, la realitat vista des de la pròpia experiència laboral en l’establiment hotelier del cas d’estudi. Aquesta realitat, com interpreta l’empleat 21, inclou “la falta d’atenció de les empreses d’avui dia en crear una bona relació personal amb els empleats i la dificultat de tenir un vincle afectiu general entre tots, com passa a les multinacionals com aquesta”. Tot i la necessitat latent de lideratge obtinguda de les veus dels entrevistats, més que líders, part del personal de l’hotel com el treballador 12, veuen que “hi ha empreses que tenen líders, però en la majoria hi ha caps, on molts es creuen amos dels seus empleats”. Prossegueix negant l’existència d’una intel·ligència emocional en el món laboral. “Aquesta mancança no és responsabilitat únicament de l’empresa, en aquest cas caps de departament, sinó també dels treballadors. Cap d’ells es preocupa”, subratlla, “per intentar entendre a l’altre, fet que accentua el desconeixement complet entre ambdues parts i els separa emocionalment”. Acompanyant l’opinió de l’entrevistat 12, el 41 recorda una vegada més que “és necessari treballar amb intel·ligència emocional i falta posar-se en el lloc de l’altre, el no exigir i fer les coses escoltant a l’altre”. Finalitza recalcant que “cal trencar aquests murs”.

És rellevant recordar que aquestes opinions estan formades a partir d’experiències laborals de persones amb influències totals o parcials provinents del sector turístic i hotelier. Per aquesta

causa, hi ha diversitat de punts de vista i de valoracions segons empleats, els seus perfils personals i professionals i les expectatives i demandes d'aquests individus entorn al seu lloc de treball. Aquestes peticions obren la porta a la intel·ligència emocional per incrementar la satisfacció laboral.

### 5.2.2. La influència de la intel·ligència emocional en la satisfacció laboral

En el grau d'influència entre la intel·ligència emocional i la satisfacció laboral, es pregunta si creuen que el seu grau en intel·ligència emocional influeix a la seva satisfacció laboral i a la dels seus companys de feina i si el grau en intel·ligència emocional d'aquests segons els influeix a cada un d'ells (el propi entrevistat). Les respostes obtingudes en el seu conjunt que creuen que no hi ha influència són d'una mínima part, un 5% o 2 persones del total de 42, ambdues del grup d'empleats base. Un d'ells introdueix una teoria no observada anteriorment en aquesta anàlisi d'entrevistes, la màscara o l'escut. Aquest es mostra com un actor. "No m'afecta perquè faig un escut i mostro la persona que vull ser i que més em beneficia professionalment i personalment" (Empleat 21).

No obstant això, no és l'única persona que fa servir aquesta expressió, sinó que, tot i ser un percentatge baix, un 7% del total l'ha utilitzada, com el nombre 18 que explica que "si vols aguantar a la teva feina, has de posar-te una màscara". I que, "com a ésser humà, tinc també els meus problemes personals" i, a valoració de l'empleat 12, "m'he de posar un escut perquè no es reflecteixin en mi durant la meva jornada laboral".

Així és que si només el 5% de la població estudiada nega la influència del grau en intel·ligència emocional en la satisfacció laboral, l'altre 95% afirma aquesta influència, tant a escala personal, com en la relació d'un mateix com a treballador amb les persones amb les quals ha de conviure en ocupar el seu lloc de treball.

Pocs entrevistats condicionen la seva resposta, però els que sí, ho fan a través del perfil de les persones amb les quals interactuen, "Depèn de la persona, de com s'ho pot prendre" (Empleat 17) o del dia, "Depèn del dia. Tots els dies no són iguals i depèn de com siguin les teves emocions cada dia" (Empleat 6), però en tot cas, condiciona l'estat d'ànim d'ambdós o més implicats.

Per concloure, la valoració general mostra que, en la segona pregunta, on s'analitza la relació entre la intel·ligència emocional i la satisfacció laboral, per una part, i la influència del primer concepte en el segon a escala personal i en la relació laboral, per l'altra, segons els entrevistats de l'establiment hotelier del cas d'estudi, es confirma una relació directa i positiva entre la intel·ligència emocional i la satisfacció laboral vista en exemples com el de l'empleat 24, indicant que "la forma com gestionem les nostres emocions influeix encara que sigui en el nostre univers inconscient", en la importància que dóna el treballador 41 en "comprometre's al 100% tot el

personal per tal de sentir-se recolzats i fer bon equip”, expressió utilitzada també per l’entrevistada 9, qui l’acompanya amb “si totes estem bé i treballem en equip, tot funciona bé”.

Per últim, s’afirma la forta influència entre els dos conceptes, tant a escala personal com laboral. Aquesta influència és sostinguda, entre d’altres, per les entrevistades 8, que “dóna poder d’influència positiu o negatiu a l’ambient”; i 15, donant aquest poder a “l’empatia mútua entre els treballadors per tal de millorar les relacions”; i l’entrevistat 40, que veu com “la intel·ligència emocional no només influeix a la satisfacció personal, sinó a la de l’equip i a la del mateix client”, afegint que “la comunicació seria molt difícil sense aquest estat de benestar”. Fins i tot, es posa en dubte per l’entrevistat 21 que sigui una simple influència i proposa que es consideri la intel·ligència emocional com el motor que impulsa la satisfacció laboral: “No és que afecti, és que la impulsa”. Això desperta una inclinació positiva, per part dels empleats, a tenir una bona intel·ligència emocional si això ha de suposar una millora en la seva satisfacció laboral.

### 5.3. GESTIÓ DE LES EMOCIONS EN EL DIA A DIA

#### 5.3.1. Beneficis emocionals que aporta la feina

Com a beneficis emocionals en el seu lloc de treball, la gran majoria afirmen que la satisfacció personal que senten en la realització de la seva feina és el que més els aporta. La satisfacció personal d’estar fent allò que a un li agrada realitzar, com a l’empleada 1, de sentir-se reconeguda pel client i aquests “se sentin contents i sense queixes”, igual que l’entrevistada 23, o que a una la vegin com “una bona líder i bona referent” com mostra així l’empleada 15. Aquesta satisfacció personal és percebuda per altres entrevistats, com el participant 21, a través de l’equilibri emocional propi dient que “l’important és estar equilibrat. Jo no tindrè la mateixa intel·ligència emocional un dia sobrecarregat de feina que un dia tranquil” o, com és expressat per l’empleat 29, el que el fa sentir millor és “la satisfacció d’arreglar les coses i que tot quedi bé i que estàs fent bé la teva feina”. Englobant tot l’anterior, el benefici principal que veu el nombre 22, és “la satisfacció dels clients, dels caps, de les companyes i la meva pròpia”. La satisfacció personal també s’ha vist relacionada per alguns amb l’autoestima o la confiança en un mateix. Altres beneficis emocionals detectats han estat la tranquil·litat, l’estabilitat emocional, l’alegria, la saviesa o la possibilitat de desenvolupar habilitats emocionals com l’empatia, el respecte o la companyonia, com ho mostra l’empleada 10: “Pensar en positiu i ajudar al del meu costat a pensar en positiu”.

Havent vist tots els beneficis que els aporta la feina als treballadors entrevistats, hi ha dos perfils destacats i oposats que s’introduiran a continuació:

Els primers són els amants de la seva feina, els que es podrien conèixer com els motors de l’hotel: grans apassionats de les tasques que fan que, en la seva gran majoria fa molts anys que treballen a l’hotel o a l’empresa, a qui els hostes “de tota la vida” busquen i volen veure cada vegada que tornen de vacances, els que tenen una llarga trajectòria professional i que contagien la seva



passió per la feina ben feta als empleats amb menys recorregut professional i, en gran majoria, de generacions més joves. El total de les persones que han respost que els apassiona la seva feina i que els beneficis que obtenen de treballar a l'hotel i per a l'empresa són un 36% del total d'entrevistats, set dels quinze treballadors amb aquest perfil són figures de poder. Formant part d'aquest conjunt i confirmant a l'anàlisi es troba, per exemple, l'empleada 35 amb "el que més puc agrair és que arribo i me'n vaig a casa i estic contenta" i la 9 amb "sempre m'ha agradat el que he fet. Estic molt contenta i molt còmode aquí".

Per altre costat, hi ha un grup mínim, però a destacar, que representa menys d'un 5% i no veu cap benefici emocional en la feina, més que el benefici econòmic de cada mes. Amb l'exemple de l'empleat 7 es contempla: "El fet de tenir una paga al mes i poder guanyar-me la vida, però res més". I afegeix: "Aquí hi ha un estrès constant per fer les coses. Hi hauria d'haver més reunions per a companys per no xocar els treballs d'uns amb els d'altres", valorant la comunicació com a principi de solució.

### 5.3.2. Maneres de millorar el dia a dia a l'hotel a través de la intel·ligència emocional

A partir de l'última opinió i suggeriment, s'introdueix la segona perspectiva de la pregunta: "De quina manera es podria millorar el dia a dia a l'hotel a través de la intel·ligència emocional?" En aquest sentit, a l'hotel del cas d'estudi es fan "briefings" o petites reunions diàries entre caps de departament i direcció, com a moltes empreses hoteleres, i també dins dels departaments a escala informativa. L'empleat 7 no és l'únic que demana aquestes trobades entre empleats, sinó que altres, com el 41, també ho fan: "Hi ha d'haver més diàleg entre nosaltres, que ens escoltem entre tots. Hem de ser companys. Hi hem de dedicar més temps, ens han d'explicar per què es fan les coses com es fan, no només exigir-nos com fer-ho. Si d'entrada no saps com són les altres persones, no pots fer empatia. Els caps no estan sabent arribar a les persones i els empleats s'estan tancant. L'actitud de la gent diu molt de què està passant emocionalment a l'hotel. Alguna cosa hi ha darrere. Potser la gent necessita ajuda, que es confii en ells i que se'ls escolti. Així s'obren. Potser és la part humana la que està fallant".

Es podria millorar el dia a dia a l'hotel sent més humans, compartint humanitat i veient a les altres persones com aliats i no com a contrincants. Un hotel és un gran equip format per diversos grups o departaments en comunió, amb la voluntat de compartir i entre tots buscar un èxit conjunt. Per aquest motiu, són tan importants les persones i conèixer-se entre totes, arribar a elles i incitar l'obertura de cada persona cap a la resta de l'equip, construir confiança i fer créixer la satisfacció laboral. I tot això són habilitats de la intel·ligència emocional.

Un suggeriment d'una tercera persona, la nombre 6 diu que "si alguna persona donés algunes pautes en aquest aspecte per ajudar-nos", fent referència a la intel·ligència emocional a la feina, "podria ser molt positiu". El treballador 5 afegeix "si les persones tinguessin algun curs de saber

com liderar un grup de treball, podríem sentir-nos molt millor” i finalitza amb “és necessari invertir en el personal”.

Respecte al lideratge i la motivació també en parla un membre de les figures de poder indicant que “el líder necessita la seva motivació i la meua motivació és tenir l’objectiu que els treballadors estiguin contents i feliços. Si ells estan feliços i contents, els clients estaran feliços i contents també. Això és una cadena”. Tenir una motivació que porti a desenvolupar la feina correctament, en aquest cas a partir de marcar-se un objectiu personal i professional, és el que considera primordial com a millora a través de la intel·ligència emocional l’empleada 34. Acaba fent incís en què “si no estàs contenta amb tu mateixa, no pot funcionar cap intel·ligència emocional fora o ser positiu”. Una afirmació semblant comparteix el nombre 9: “Si jo estic bé, estic bé aquí, a l’hotel, i a tot arreu”.

Aquestes reflexions confirmen que la felicitat és dins i que per molt que les influències externes puguin afectar, mai podran derrotar a una persona amb intel·ligència emocional. I com indica l’empleat 21, “l’important és estar equilibrat”, o l’empleada 15, “és molt important la intel·ligència emocional, però no hi ha molt de coneixement respecte a això i has de treballar-lo perquè puguis desenvolupar millor la teua tasca”.

Empleats com el 12 sumen importància a ser positius i positives: “Si un és positiu i té els peus sobre el terra, no parlarà malament de ningú. Jo vull tractar als altres com m’agradaria que em tractessin a mi i això hi ha poca gent que ho faci”. El 27 inclou “sabent tractar a les persones” i el 14 “desenvolupar l’empatia i sentir-me bé amb els clients i els companys”.

En conclusió, tot es tracta, primer de tot, de la relació que té un amb ell mateix: l’autoconeixement i, seguidament, la relació pròpia. A partir d’aquí, les relacions socials, en aquest cas, laborals són el més important. Lluitar i implicar-se en ser més empàtics, voler escoltar a les persones del voltant, entendre que tothom vol ser tractat de forma digna i com a igual perquè és el que som. Som persones, per molt que unes tinguin uns càrrecs a escala professional diferents d’altres. Tanmateix, cal fer saber als treballadors què és la intel·ligència emocional perquè els mateixos empleats ho requereixen. Cal compartir un coneixement nou, al qual no se li ha donat molt de reconeixement al llarg de la història de l’hostaleria, però que de mica en mica es va introduint en les empreses. La realitat dins d’aquest sector és que “no hi ha una conscienciació de què és la intel·ligència emocional, el llenguatge no verbal... en els empleats. No es pot canviar una situació si són la minoria els empleats que lluiten per aquesta forma de treballar” (Empleat 12).

En el tancament de la tercera pregunta, es justifica la necessitat de planificar estratègies empresarials que incloguin la intel·ligència emocional com a motor de millora del dia a dia en el sector de les empreses hoteleres i la reducció d’efectes negatius com l’estrès o la desmotivació amb la següent reflexió de l’entrevistat 24: “La intel·ligència emocional és per descobrir a la persona més important de la meua vida, que sóc jo. Això és una cerca contínua. Si això m’ajuda a mi a descobrir les meves capacitats, primer descobreixo qui sóc, les meves capacitats i els meus

límits i com afrontar els meus problemes i gestionar-los. A nivell equip, aprenc dels encerts i més dels errors per no cometre'ls. Per això la intel·ligència emocional és una eina fonamental”.

#### **5.4. SATISFACCIÓ I RECONeixEMENT LABORAL, UN AVANTATGE COMPETITIU**

##### **5.4.1. La satisfacció laboral és clau per a l'èxit empresarial?**

En aquest cas, el 100% dels entrevistats sense excepció, tant empleats base com figures de poder, se senten identificats amb la gran importància que té la satisfacció laboral dels treballadors per a l'èxit de l'empresa i de cada departament i la corroboren. En aquest total, però hi ha persones com la nombre 10 amb comentaris com “si jo estic motivada, això m'ajuda a donar més cada dia i això es veu en els resultats i em sento contenta” i altres, com el de l'empleat 18 que recupera la temàtica tractada per altres treballadors en anteriors preguntes: “En lloc d'un cap, hi ha d'haver un líder. Això de donar canya a un treballador no és bo perquè el que fa és cremar-te” i suggereix que “seria millor si organitzessin millor les coses i els caps fessin cursos per liderar”. Dins del grup de figures de poder, el treballador 33 il·lustra una veritat a contemplar on detalla que “si els teus treballadors no estan satisfets, més tard o més d'hora el teu negoci fracassarà. En tots els negocis el factor humà és la diferenciació. A l'hostaleria encara més, perquè l'hostaleria són relacions humanes, és gestionar la felicitat del client. De totes maneres, és en tots els negocis igual: on no hi hagi empleats contents, és un compte enrere”. Concloent la primera part de la pregunta, l'empleat 24 exposa que “ens movem per la satisfacció del client. Si això no es reflecteix en l'actitud del personal, pots fingir-ho fins a un punt, però el client no és ximple i això repercuteix en els objectius de l'empresa. El client intern s'ha de cuidar també. Com més motivat i involucrat s'estigui amb l'empresa, més s'implicarà i més rendirà per a l'empresa sense que ningú hagi de dir-li absolutament res”.

D'aquesta manera es veu que el conjunt d'empleats de tots els rangs analitzats estan d'acord que és molt important que hi hagi una bona satisfacció del públic intern de l'hotel per tal de treballar millor, assolir objectius i tenir un rendiment més elevat, que serà positiu per a l'empresa. D'altre costat, s'entreveu que no tot el conjunt del personal està reconeixent positivament el “modus operandi” dels caps de departament pel que fa a la gestió de lideratge dels equips.

##### **5.4.2. Reconeixement dels superiors pel treball fet per part dels empleats**

En el segon punt de la quarta qüestió, el reconeixement dels superiors pel treball i els esforços fets per part dels empleats de l'establiment hotelier, hi ha grups amb opinions molt diferenciades al respecte. Des del sector d'empleats base un 40% del total, 12 de les 30 persones

entrevistades, sí afirmen ser reconeguts pels seus superiors, com el nombre 29, ja que “hi ha confiança i confien en la nostra professionalitat per no estar sobre nostre” o “sinó, no m’haguessin renovat ni m’haguessin dit que vaig pel bon camí”, d’acord amb les paraules de l’entrevistat 17. Un 30% dels treballadors de base, nou de les trenta persones, consideren que a vegades sí que són considerats i reconeguts, però que altres vegades no. N’és un exemple el nombre 15: “Com no parlem de què pensem dels altres, com no tens *feedback*, no saps si et reconeixen o no i has d’intuir si se’t reconeix o no. No hi ha forma de constatar si ho fas bé o no”. Per últim, dins de la base, les nou persones restants que formen el grup, el 30% faltant per arribar al 100%, neguen sentir que el seu treball i els seus esforços siguin reconeguts pels seus superiors, pel grup de figures de poder. “En una empresa els reconeixements estaran allà per a quan alguna cosa vagi malament i et puguin esbrincar, però si tot funciona bé, no seràs reconegut” (Empleat 21). Això indica que hi ha alguna estratègia per part de l’empresa, en el tracte i en la gestió de personal que pot millorar. No només pel que exposa l’empleat 21, sinó perquè “no es valora els anys que porta una persona, el valor que representa aquesta persona per a l’empresa, involucrar-se perquè les emocions flueixin de manera correcta i el seu treball es desenvolupi de manera plena”, tal com destaca les “moltes injustícies” l’entrevistada 23.

Després de l’anàlisi d’opinions del personal base de l’establiment concret d’estudi de l’empresa hotelera, es contempla com un 40% del total de treballadors aposten perquè són reconeguts pels seus superiors en les seves tasques i esforços. Aquest és un percentatge que no arriba a la meitat dels entrevistats. Si en la primera part de la pregunta, la totalitat de l’equip ha donat una rotunda i indubtable importància a la satisfacció laboral dels empleats per a l’èxit de l’empresa hotelera i el reconeixement és un factor que valoren molt, com han comentat, s’entén que el 60% que no se sent plenament reconegut, no està gaudint d’aquesta satisfacció laboral exigida i que s’obre la possibilitat que constin algunes llacunes en la gestió de les persones en el cas d’estudi que pot, possiblement, generalitzar-se en el sector hotelier.

Per últim, abans d’introduir la valoració de les figures de poder respecte de com elles reconeixen i fan saber als seus treballadors si fan bé les tasques diàries, cal presentar dues últimes evidències de les possibles llacunes recentment esmentades en la gestió de persones i que inciten a canviar el paradigma actual, el treballador 12 es queixa i suggereix que “sempre se’ns diu que s’ha de cuidar al client, però no. Has de cuidar a qui presta el servei al client, que fent-ho així, el que presta el servei cuida sol al client perquè si tu tens una plantilla insatisfeta, aquesta insatisfacció es veurà diàriament en el servei. Poques empreses miren per la satisfacció del treballador perquè millori la satisfacció del client, sinó al revés. Se sol mirar per la satisfacció del client important-li poc o res la satisfacció del personal”. Conclou i també incita a reconèixer l’empleada 11 que la satisfacció laboral “és una suma del personal base, el cap de departament, el clima laboral i la gestió administrativa i, des que un d’ells comenci a fer malament la feina, la satisfacció laboral baixa. A la llarga el que es veu més perjudicat és el personal base, el que resisteix el pes de la piràmide”.

Introduint l'últim aspecte dins la quarta pregunta, s'analitza si les figures de poder consideren que valoren i fan saber als seus treballadors la seva feina i els seus esforços, 8 de les 12 figures de poder de l'hotel, el 67% del total, confirmen aquest fet, com l'empleat 37, donant importància a què "si el treballador fa malament les coses, se l'ha de cridar l'atenció, però si les fa bé, també se li ha d'agrair i fer-li saber". Dins d'aquest grup passa una eventualitat per destacar, la qual és que aquests que diuen que sí, a alguns "els agradaria fer-ho més vegades", com a la figura 39, que segueix amb "hauria de tenir uns cinc o deu minuts per torn al dia per parlar, preguntar com va el torn, si tot va bé. Tant ells com un mateix ho agraeix, és bo per als dos. Crear un vincle trencant el rol de cap-treballador". Altres expressions del sí, s'acompanyen amb "jo ho intento", del nombre 35, o "crec que sí, però no sé què diuen ells", del nombre 31. No estan molt segurs, però això no confirma que no ho facin. Dues de les dotze figures de més responsabilitat de l'hotel reflecteixen que "ho intento, no sempre és fàcil. És més fàcil veure els errors que les coses que es fan bé, però hi estic treballant", tal com destaca l'empleat 36, i que el 33 reconeix "menys de què m'agradaria. Igual que quan ho fan malament i els renyem, sempre tenim temps, és igual d'important quan una persona fa alguna cosa especialment bé, reconèixer-li". Certament, diverses figures de poder coincideixen amb aquesta última afirmació com, prèviament, el nombre 37. El 16% restant nega reconèixer, realment, els seus empleats i ho expressen de la següent manera: "Això ho practico menys. Sóc més d'ajudar en moments, però no els reconec molt. Em centro en aconseguir objectius comuns", argumenta el nombre 40. A l'empleat 32 li "costa una mica dir les emocions. L'hostaleria és una feina dura, però entenc que quan l'esculls és per vocació, normalment, i per donar el 100%. A vegades no es dóna. Intento transmetre que si no dic res, la cosa està bé. He de corregir i ho sé", revela obertament.

Les sàvies paraules originals de l'aportació del nombre 32 introdueixen l'esmentat en anteriors preguntes i en el comentari de l'entrevistat 33 a l'inici d'aquesta pregunta quatre: el sector de l'hostaleria i el gran esforç que suposa treballar-hi. Aquest sector destaca per l'alta fluctuació de personal que comporta, com en els departaments de pisos, de cuina o de restauració. No és fàcil gestionar departaments tan canviants on la fidelitat és més complicada de gestionar. Això, però, no el descarta en la necessitat de lluitar per la satisfacció del personal en tots els seus sentits, com en el reconeixement dels seus esforços i, com suma l'entrevistat 19, "si tractes a un empleat, el tractes com una persona, que és el que és, i no com un nombre. Treballa molt millor i l'empresa ho nota".

### **5.5. HABILITATS EN INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL COM A CONDICIONANTS DE LA RELACIÓ ENTRE EMPLEATS BASE I FIGURES DE PODER**

En la primera qüestió d'aquesta pregunta, el percentatge més representatiu afirma que el tipus de relació que s'estableix a l'hotel entre treballadors i figures de poder pot millorar. Un 90% dels empleats, 38 de 42, així ho constata. Cinc d'ells consideren que "no és dolenta, però pot

millorar" (Empleada 11). L'altre 10%, que etiqueten la relació de bona o molt bona, afegeixen que "sempre pot millorar", com la treballadora 38, o suggereixen millores. Alguns dels comentaris addicionals a la consideració de la relació mostra com set empleats, el 17% del total, dos d'ells figures de poder, posen en qüestió una vegada més la capacitat dels caps en la important tasca del lideratge d'equips perquè "hi ha molts caps que són caps i no líders. No tiren de l'equip. A la manera antiga, no t'expliquen el perquè es fa així", com mostra el nombre 42. També "hi ha aquest sentiment de superioritat", segons l'entrevistada 1 i, clarament, "tots som persones i sense importar la teva posició, tots mereixem el mateix tracte, que algú es preocupi de la teva feina" (Empleada 2). L'empleada 34 creu que "per formar un treballador no serveixen perquè no motiven, no saben explicar i això és molt important. És súper important que siguin polivalents en tot. Han de saber motivar, organitzar i explicar. Aquests tres punts són súper importants i no els tenen".

Una de les principals maneres de millorar aquesta relació és començant per la comunicació. Tretze persones de quaranta-dues, un 31% del total, creuen que és necessària una gran millora en aquesta qüestió. "El principal problema en la meva àrea laboral és la falta de comunicació. No es dóna la informació completa, no donen manera de fer-ho. Tu decideixes, però al final es queixen de com ho fas, però sense dir-te com fer-ho. Això genera rebuig cap als teus superiors", contempla el nombre 5. "No hi ha molta comunicació, com si fossin dos grups diferents", referent a personal base i figures de poder, i segueix la 16 suggerint "passar més temps junts, que la informació no passi només per l'ordinador. Fer més coses junts, com una reunió abans de començar el torn. Comunicar més i fer activitats per conèixer-nos". Com a altre suggeriment, l'entrevistat 40 reivindica la necessitat que aquesta millora de la comunicació arribi des de les figures amb més responsabilitat de l'empresa. No només de l'hotel, sinó des d'una posició de lideratge superior i més genèric: "Creant des de dalt una comunicació més fluida i sense alts i baixos". Creu que això és imprescindible perquè "a l'empresa, la comunicació no és real: hi ha susceptibilitat i falta de comunicació. Hi ha molt de treball i no es treu temps perquè la comunicació millori".

En aquest sentit, "l'habilitat que sol faltar en totes les persones és l'empatia. Quan et relaciones amb altres persones sempre penses en la teva idea i no et poses a la pell de les altres persones. És el que falta en la comunicació: capacitat d'entendre al que tens davant", comparteix el treballador 33. Considera l'empatia una altra de les principals mancances en les habilitats necessàries per millorar i assegurar la relació positiva entre les persones, en aquest cas en l'àmbit laboral i entre empleats base i figures de poder. Això no obstant, no és un cas aïllat, són 22 de les 42 persones, el 52% del total, les que aposten per l'empatia com l'habilitat clau a través de la qual es pot crear una relació laboral efectiva que tingui un impacte directament positiu en la comunicació entre tots els membres de l'equip d'empleats de l'hotel. Algunes de les aportacions dels empleats respecte a l'empatia són les següents: "No tinc empatia perquè no em conec a mi mateix. Si no sé el que em passa ni perquè em passa, no puc pretendre fer empatia amb les altres persones" exposa l'empleat 36 distingint la importància d'aquesta

habilitat en conjunt amb el seu possible origen, com el nombre 16, qui també referencia la procedència i l'arrel d'un mateix per ressaltar aquesta mancança amb "falta empatia, recordar d'on vens", recordar que per molt que s'obtinguin millors posicions de treball, un dia es va començar en l'ofici amb feines de més baixa qualificació. I que no tinguin lloc actituds que siguin recollides i reflectides en valoracions d'altres persones com "empatia, saber que les persones tenen sentiments. Han de tractar als treballadors bé, una mica de tacte. Per mi l'empresa m'està utilitzant" de l'entrevistat 18 o del 14, que destaca "l'empatia, perquè hi ha vegades que les caps no es posen a la pell del treballador. La falta d'empatia pel treballador en aquesta empresa es nota" o "hi ha caps que no se saben els noms dels seus empleats. Això indica que no hi ha relació. Hi va haver uns mesos una proposta de cursos de l'empresa i jo vaig suggerir *Empatia cap al personal*. Fa falta molta empatia aquí en tots els llocs de treball", conclou el treballador 6. Definitivament, aquesta és l'habilitat amb més necessitat de millora i, com han proposat diversos empleats, no només el nombre 6, seria molt positiu invertir en formació al respecte.

Com a resposta a la pregunta "Creus que la falta d'habilitats en intel·ligència emocional pot ser el principal condicionant del tipus de relació que s'estableix entre els dos grups?", fent referència a empleats base i figures de poder, el "sí" és el més repetit, sumant el 76% de les respostes. Algunes de les propostes on se senten diversos empleats identificats són "direcció també es pot apropar al personal per saber com se senten i com estan perquè se sentin més valorats des de dalt", de l'entrevistada 8. El nombre 14 afegeix que "jo canviaria alguns caps de departament que fa molts anys que manen i donar oportunitats a gent que ve amb ganes", i la 38 complementa que "el cap que sap ser cap, sap que primer va el personal, inclús abans que el client perquè si el personal no se sent emocionalment bé, pot perjudicar-ho tot". Totes aquestes mostres de voluntat de canvi només permeten seguir assegurant que treballar des de l'empresa en la intel·ligència emocional per tal que totes les persones adoptin un interès sincer per millorar les relacions laborals tant en aquest hotel com en qualsevol empresa és necessari. En el cas de l'hostaleria s'observa la necessitat que hi ha en reconèixer als empleats com a persones que són i que, com finalitza l'entrevistat 25, cal "menys espai entre els caps i els empleats. Altíssima exigència, altíssima proximitat".

## 5.6. VALORACIÓ I MILLORA DE LA COMUNICACIÓ I LA RELACIÓ INTRADEPARTAMENTALS

La comunicació i la relació dins de cada departament és considerada bona o molt bona per més de la meitat dels entrevistats, el 57% del total, 24 de les 42 persones. D'aquest nombre, en formen part 8 de les 12 figures de poder. Això indica que el percentatge de figures de poder que valoren positivament la comunicació i relació intradepartamental existent és superior al d'empleats, constatant que 8 de 12 és un 67% i 16 de 30 és un 51%. "Si jo no cregués que és bona, malament aniríem", condiona l'empleat 32 i, aportant valor a la positivitat, l'entrevistat 14 assenyala el seu benestar amb "dono un 10, perquè els meus superiors i els meus companys

s'han preocupat per mi i em tenen en compte". Dues de les persones que no han valorat positivament aquests dos aspectes dins dels departaments on treballen s'han expressat amb "pot millorar molt" (Empleada 23) o "la comunicació és pèssima" (Empleat 3) per negar el seu bon grat amb la situació. Ambdós són empleats base i només sumen un 5% de les valoracions, que és un percentatge molt reduït.

Del total restant, les 16 persones de 42 (38%) mostren comentaris com "no és dolenta, però pot millorar" de l'entrevistada 1 o un repetit en diverses persones, com al nombre 25, indicant que la relació i la comunicació és "entre companys molt bona, caps no tanta". L'expressió del nombre 33 "un 10 quant a la importància. En la situació actual, un 5. La realitat és molt millorable. Uns som més proclius a col·laborar i altres a protegir-se. Uns funcionen comunicant i altres no, si no té a veure amb allò seu. Fallen en l'aspecte –si no és teu, per què t'ho explicaré?– i d'aquí venen els problemes. La comunicació és molt important i molt millorable" comparteix la filosofia i teoria del nombre 24 amb la següent interpretació respecte al fonament que és la comunicació per a la bona gestió de grups "fa falta una eficàcia que no es té. Quan la informació arriba, ja és obsoleta. Avui estem més comunicats que mai, però no hi ha comunicació eficaç. Si no utilitzem correctament els recursos, no arribem tan fàcilment als objectius finals. Falta eficiència i productivitat, però això és general a totes les grans empreses". Aquesta informació obtinguda tampoc és exclusiva d'aquest entrevistat, sinó que altres empleats, sobretot figures de poder, justifiquen la dificultat en tenir una bona comunicació i relació entre el personal com més gran sigui l'establiment on es treballa.

Fóra quina fóra la valoració dels empleats respecte a la comunicació i la relació intradepartamentals, la gran majoria d'ells mostren que tant les relacions com els processos comunicatius, "com tot, sempre pot millorar" (Empleat 39). El que faria falta, segons les persones entrevistades, perquè això sigui factible és "tenir mà esquerra", segueix el nombre 39, "tenir més comunicació, més temps, fer més reunions, fer seguiment a l'evolució dels empleats en l'empresa (*mentoring*), marcar més objectius i que tothom participi. Deixar d'acomodar-se" detalla l'empleat 41. Acomodar-se en acceptar la situació existent sense fer res per canviar-la ni millorar la relació entre el personal, però la que sí que és clara, des de les respostes obtingudes de les entrevistes, és la voluntat a crear una realitat amb una "comunicació clara", com vol el treballador 3, i finalitza que "el que és blanc, és blanc i el que és negre, és negre". Per tal de millorar la comunicació, més empleats han mencionat la necessitat de fer més reunions i que siguin més freqüents, on es puguin escoltar entre tots, facin més col·loqui, "reunir-nos abans del torn i posar-nos al dia de novetats. Parlant les coses és millor, reunir-nos tots més. Tenir confiança, no tanta distància. Recordar que tots som persones" (Empleada 16), no només escoltar, sinó parlar i "poder dir les coses sense tenir por a la reacció de les altres persones, sigui qui sigui", determina la treballadora 2 i, d'aquesta manera, "estrènyer els llaços entre els empleats", com li agradaria al nombre 7 i a molts d'altres. Les peticions no són molt elevades, només falta unes modificacions que incloguin, per exemple, "simples paraules d'agraïment i



motivació. Això és millor que qualsevol pressió negativa. Si dius coses bones, les atraus. La llei de l'atracció", sentència el treballador 18.

Malgrat això, els membres de l'equip no són els únics afectats o beneficiats en com evolucioni una relació empresarial, sinó que l'és també el client, la veritable figura de poder en aquest cas. Es persisteix per part de l'entrevistat 28 en què falta "molta comunicació, entesa entre les dues parts, buscar anar tots pel mateix camí, no només perquè el cap vegi que té gent efectiva, sinó que el client vingui a l'hotel i vegi que tot està bé". A la comunicació s'hi suma, a més de l'empatia esmentada diverses vegades, la petició de l'empleat 33 de "més unió. Un problema de la persona del costat és també un problema meu. Així es poden transformar experiències del client. Si no es vol canviar la situació o ni, tan sols, t'assabentes del problema, aquell client crearà problemes en els altres departaments. Per això és important treballar com un equip i resoldre problemes en conjunt" i conclou la persona nombre 35 de la mateixa manera que ha mostrat la 33 més amunt, "el perjudicat o beneficiat d'aquesta situació al final és el client, que és qui avalua el servei que rep".

Altres alternatives no tan focalitzades a formació o a aprofundir en la comunicació són "canviar de caps de departament perquè els que hi ha no respecten les condicions de feina dels seus empleats. Els fixes estem estancats i als nous se'ls promou. Això ens treu la motivació" (Empleada 11). Aquest comentari contrasta molt amb el criteri del nombre 40 volent "arribar a tot. Per millorar la relació i comunicació és centrar-se en la persona que necessita millorar, però és millor prescindir d'aquesta persona perquè hi ha qui dura molt poc a l'empresa", donant poc o nul valor a allò que pot representar un empleat per algun cap de departament.

Com a conclusió, la necessitat principal és millorar la comunicació per tal que millori directament la relació entre empleats. El factor humà és el principal responsable de la situació, per això és recomanable formar als treballadors en tècniques de comunicació i aplicar procediments comunicatius que tinguin en compte valors com l'empatia, però també més reunions periòdiques de tota classe (dins de cada departament, entre departaments i entre caps de departament i la direcció), fer seguiment de l'evolució dels empleats a l'empresa i, quan millori la relació i es creï un "sentiment d'equip, de pertinença" conjunt, com desitjaria el nombre 24, el client també podria gaudir d'aquesta unió, relació i comunicació eficaç.

## **5.7. VALORACIÓ I MILLORA DE LA COMUNICACIÓ I LA RELACIÓ ENTRE DEPARTAMENTS**

En el cas de la relació i comunicació entre departaments, 34 persones de 42, el 81% del total de participants, s'uneixen en què "s'ha de millorar perquè entre ells no es veuen com companys", com expressa el nombre 34 referint-se, en aquest cas, als caps de departament. "La relació entre els caps és dolenta. Depèn de la relació que tingui un cap de departament amb un altre cap de departament, es reflecteix directament en la relació que hi ha entre un departament sencer amb

l'altre. Si un cap de departament no dóna importància a la comunicació amb un altre cap de departament, els seus empleats copiaran les seves formes d'actuar. Tenen microbombolles creades des de fa anys i l'empresa, sabent-ho, tampoc canvia res, així que també n'és còmplice". El concepte de les microbombolles que presenta l'empleat 12 és expressat per altres entrevistats amb altres paraules, com amb les de l'entrevistat 27 amb "els departaments no es relacionen entre ells per col·laborar i no s'impliquen en necessitats d'altres departaments". El participant 17, a través d'una metàfora, creu que "estem en un vaixell amb diferents rem i cada un rema cap a una direcció diferent, però hem de remar tots cap al mateix objectiu. Busquem punts forts i remem per potenciar-los i minorem els punts dèbils". La comunicació i la relació entre departaments depèn molt de quins equips es tracta. Com s'ha mostrat fins ara, cal veure un sol equip format per tots els departaments i fer una unió a través de la companyonia, la pràctica de l'empatia compartida i l'ajuda amb tots els treballadors. Hi ha departaments que tenen una tendència major a establir una millor relació entre certs departaments que d'altres i, alhora, la comunicació que es comparteix entre membres de diferents departaments depèn de l'actitud i relació establerta entre els seus caps. Com a mostra de la tendència en la qualitat de la relació, a l'hotel cas d'estudi els departaments que tenen millor relació entre ells són pisos amb servei tècnic i aquest amb cuina. La governanta amb el cap de servei tècnic i aquest amb el xef tenen molt bona relació, per aquest motiu el complet d'aquests equips tenen una bona relació entre ells, es complementen i hi ha molta predisposició a ajudar. L'exemple contrari a la relació més beneficiosa es troba a l'àrea de menjars i begudes, entre cuina i restaurant, dos departaments on la seva coordinació és essencial perquè el servei sigui un èxit. Per aquest motiu és primordial que aquesta relació i comunicació, des de caps de departament fins a empleats base, flueixi amb facilitat i que s'eviti treballar com dos grups independents que no necessiten relacionar-se ni cooperar entre si.

Existeix un dilema entre entrevistats que fa referència a la tecnologia amb opinions que es decanten cap al seu valor positiu que "la mobilitat de l'hotel fa que millori la comunicació, com amb els dispositius electrònics, que la comunicació vagi centralitzada des de l'ordinador, però l'empresa ja està treballant en això", facilitat per l'empleat 39 i contrari al nombre 16 que manifesta que "la tecnologia ens separa molt. Abans es feia tot més directament. Cal fer xerrades per veure'ns i conèixer-nos entre tots". En aquesta discussió, on hi ha més que els dos implicats anteriors, es conjuga que la implantació de les noves tecnologies és bona per la comunicació, però que no pot ser el substitut de la relació humana i les actituds positives que només es troben en les persones.

Per altra banda, entre els entrevistats que formen l'agrupació del 19% que valora positivament la relació i comunicació entre departaments hi ha el nombre 30 que sent que "la relació del nostre departament amb els departaments que nosaltres tenim contacte està bé" i cert és que, com s'ha esmentat prèviament, la relació i comunicació entre certs departaments entre ells és millor que la que estableixen altres.

Del conjunt de participants en les entrevistes, per molt que alguns hagin assenyalat que la relació i comunicació siguin bones, quasi el 100% d'ells han suggerit una possible solució per millorar la situació de l'establiment. Moltes d'elles estan vinculades amb ajuntar-se més entre departaments, compartir moments fora de l'àmbit de treball, fer "cross training" o formacions pràctiques curtes dins de departaments que no són en els que cadascú té el seu lloc de treball per tal de fer empatia i prendre consciència dels esforços diaris dels altres companys de feina i, d'aquesta manera, establir millors relacions laborals entre companys. Una vegada més, l'empatia destaca com a necessària en les empreses i es perpetua a través de comentaris com el de l'empleat 37 perquè "tant el cap ha de saber la càrrega laboral que té l'empleat com l'empleat la que té el cap" i, de nou, destaquen habilitats de la intel·ligència emocional en incentivar i fer créixer el benestar laboral. L'entrevistada 38 expressa aquesta intenció de la següent manera: "Vull que el meu treball sigui el millor de tots i si tots penséssim igual, hi hauria més unió, més companyonia i satisfacció, tant per a l'empleat com per al client". Tot és gestió emocional, tot "són ganes, les ganes són sentiments, el sentiment és ganes de fer coses i la comunicació és la forma de fer".

Tanmateix, els suggeriments no es deriven exclusivament cap a solucions que posen a la intel·ligència emocional en el centre de la qüestió en petits canvis. En l'última pregunta "Creus que la intel·ligència emocional hi pot tenir alguna cosa a veure?", inclòs dins del minso 10% (quatre persones) que creu que no, es considera que "si hi ha algun problema i pares a seure amb un altre cap de departament per parlar les coses, mai surts ben parada perquè no els agrada el que els dius o no els interessa, i arriba un moment que has perdut el temps inútilment perquè hi ha certes persones amb les quals no pots parlar. Si jo no estic motivada com a cap de departament per solucionar un problema entre departaments i vull parlar, t'ignoren i no t'escolten perquè no els interessa, perquè no volen problemes. Només hi ha una solució: canviant-nos a molts de nosaltres (caps de departament) perquè aquí no es compleix ho digui qui ho digui, ni el cap" com ho veu el membre 38. Aquesta és una solució repetida en anteriors suggeriments.

Descomptant el 7% de preguntes no respostes o indecises, el 83% restant (35 de 42 persones) que considera que la intel·ligència emocional sí que té a veure amb la realitat de la comunicació i la relació entre departaments en un establiment d'una empresa hotelera complementa la seva afirmació indicant que "la intel·ligència emocional et recorda que l'ideal seria tenir més satisfacció personal, no només el que aporten els diners" (Empleada 16), que "necessitem molt de seny, empatia i comunicació. Si suavitzem les exigències, es pot tenir més comunicació" (Empleat 40). El nombre 42 suma la formació com un factor clau pel canvi que "un curset d'intel·ligència emocional o lideratge ajudaria. Els caps de departament són d'edats elevades i fa falta una mentalitat nova, formació per buscar una nova visió de treball" i no és l'única persona que aposta per la formació, sobretot en comunicació i intel·ligència emocional per millorar el sistema actual.

Seguint aprenent, el nombre 31 proposa “separar els teus problemes de casa amb la teva feina i deixar aquells problemes a un costat”, on “la intel·ligència emocional hi té moltíssim a veure”, pel que expressa l'entrevistat 41 i que “és estar present en el dia a dia”, explicita el 39, però “hi ha tan poca gent que la tingui la intel·ligència emocional que te n'adones” (Empleat 18), per això cal “gestionar egos” que “és el més difícil que hi ha i s'ha de gestionar els dels caps, empleats i clients perquè els actes d'un departament influiran directament o indirectament en un altre departament” (Empleada 24). “Si s'aconsegueix establir una educació en aquestes persones tan amunt, tindrien la possibilitat de treballar d'una millor manera la comunicació amb els seus empleats i serà millor per a tots”, aconsella el nombre 5 i acompanya al 14 amb la saviesa de què “cada persona és un món i si hi ha una persona treballant en pau amb ella mateixa i aquests problemes no l'influeixen i va fent bé la feina a poc a poc i ho sap gestionar, molt millor” i, conclou, “ja que, al final, tots som persones” (Empleada 11).

### **5.8. ASPECTES A MILLORAR: ORGANITZACIÓ I COMUNICACIÓ, RECONeixEMENT DE LA FEINA I COMPANYYONIA**

En les opinions dels entrevistats i en relació amb les puntuacions més baixes en les Enquestes de Satisfacció del Personal, l'aspecte seleccionat amb més necessitat a millorar en l'establiment hotelier del cas d'estudi és l'organització i la comunicació, amb un total de 13 persones que el posicionen exclusivament com el primer en urgència, seguit pels altres dos en un dubtós empat a nou electors per al reconeixement de la feina i els esforços fets i nou més per a la companyonia. Certament, però, entre aquests dos últims, el reconeixement guanya la segona posició. Per altra banda, cinc empleats han considerat els tres amb el mateix grau d'importància i d'urgència i quatre més han seleccionat dues de les tres matèries: dos el reconeixement i l'organització i la comunicació i els dos restants el reconeixement i la companyonia. El total final es mostra de la següent manera: 15 (organització i comunicació) + 13 (reconeixement de la feina i dels esforços fets) + 11 (companyonia). “Jo no crec que hi hagi res a millorar” i “tot està bé” són les respostes a través de les quals les entrevistades 8 i 9 es desvinculen de la selecció.

Com s'ha contemplat al llarg de l'anàlisi de les preguntes, l'organització i la comunicació són els pilars de l'èxit d'una empresa hotelera, mínimament en la gestió diària de cada hotel. En aquesta gestió s'inclou una important comunicació interna entre empleats de tots els rangs i la veritable figura de poder, el client. La gestió no és només organitzacional en aquest cas, sinó, també, emocional i començant per les persones que carreguen amb una responsabilitat diària més alta, les figures de poder, que són els que han d'impulsar el canvi positiu en l'establiment. Un canvi que parteix per l'organització i així ho determina l'empleada 11: “Si tens una bona organització, alguna de les altres qüestions es queden solucionades. Si et cenyeixes a complir els paràmetres legals dels drets dels treballadors, ja moltes qüestions es resolen. Han d'haver-hi uns paràmetres, unes normes i així es resol. Quan hi ha tantes persones, aquesta és la forma més fàcil d'organitzar-se i que hi hagi bon ambient de treball i els empleats estiguin satisfets”.

Una satisfacció que sempre és expressada millor quan hi ha reconeixement, o així vol compartir-ho el nombre 12: “El prioritari és el reconeixement, sempre es necessita un copet a l'esquena com a mínim. La segona la companyonia, però per això cal que els caps facin un equip i no grups selectius dels millors. Això aviva que hi hagi frecs entre empleats. Una millora global seria rotar als caps i segons caps de departament. Això incrementa la comunicació i l'ajuda entre equips de treball i la companyonia. Cal oxigenar els departaments. Si hi ha lideratge, hi ha equip i s'eliminarà el veto en la relació entre els empleats dels diferents departaments. A l'empresa li ha d'importar fer el canvi i millorar la situació, si no, no hi haurà mai solució”.

Aquest reconeixement ha estat explicat per l'entrevistat 18 manifestant que “necessitem motivació intrínseca però, també, extrínseca. Les coses van bé per la qualitat de la gent que hi ha, hi ha gent bona, però no els caps de departament”. La motivació intrínseca és el que aporta l'entrevistat 24 amb “que els meus fets parlin de mi tan alt que les meves paraules es quedin curtes. Per suggerir una millora, primer haig de fer-ho jo. Des d'allà es genera confiança, amor i simpatia”. Una vegada més, la importància d'un bon lideratge es plasma en comentaris com el de l'empleat 21 “Els tres són molt importants, però la comunicació és essencial i si no hi ha organització des de dalt, des de direcció i empresarialment, és més difícil organitzar-se a baix, en els departaments”. La comunicació té un alt grau d'influència de la intel·ligència emocional i, per aquest motiu, el nombre 5 considera que “és important que persones d'alts rangs, tinguin una formació en intel·ligència emocional per millorar la relació laboral”, no sent l'únic participant que afegeix aquest suggeriment.

Diversificant en grups, pels que els tres aspectes tenen la mateixa importància i urgència, es creu que “tot és molt important i sentir-se realitzat a vegades costa. Per sentir-nos bé necessitem els medis i l'estabilitat. Tot és important: el temps, l'organització, el criteri..., però és un conjunt. Per fer sentir bé a tothom, es necessiten unir tots els criteris” (Empleat 40). En canvi, pels que aposten per l'organització i la comunicació, “el primer és actuar amb l'exemple. Si tu aconseguixes que el missatge arribi bé a tots, doncs, en teoria, a la teva empresa no fallarà la forma de treballar perquè tothom rebrà bé el missatge. I si a la comunicació li afegeixes empatia, llavors ja tot funciona com hauria de funcionar”, comparteix la treballadora 35, però el nombre anterior, el 34, matisa que “amb els que hem de treballar és amb els caps de departament perquè són ells els que no transmeten realment el que nosaltres transmetem. Ara mateix, el que estem fent és transmetre el mateix que transmetem al cap de departament, als treballadors. Directament, saltant-nos un pas, però això no pot ser”. I, positivament, conclou el 33 que “una vegada millorada la comunicació, es millora la companyonia i una vegada millorada, serem capaços de reconèixer i premiar, però el primer de tots és la comunicació per millorar. El que és fonamental és formar a la gent. Han d'entendre el perquè ens hem de comunicar. Si ells no entenen el perquè és com perdre el temps. Després donar-los eines per comunicar-se. És fonamental tenir-les i saber perquè cal comunicar-se”.

Entorn el reconeixement de la feina i dels esforços fets, destaca el nombre 27 que “quan es dóna reconeixement, t'omple, però si no es dóna penses que no ha servit per res fer allò. A part de

dir quan està malament, també quan està bé" i, amb la companyonia, el participant 37 anima al fet que anem "tots per un i un per tots. Si tots anem a una, això camina, sinó no surt bé. Hem de ser primer companys i hi hauria la voluntat de treballar tots a una i col·laborar entre nosaltres".

Entès que les tres capacitats són imprescindibles pel correcte funcionament de la gestió de personal i és positiu per apropar-se a la màxima satisfacció laboral possible, es mantenen suggeriments de millora obtinguts en anteriors anàlisis de preguntes: unir-se i fer més reunions abans de començar el torn, formar-se en comunicació i en intel·ligència emocional i lideratge, renovar aires i rotar o canviar caps de departament, parlar el que sigui necessari, "crear filtres i que aquí arribi la informació justa i necessària. Que hi hagi una persona que filtri la informació i fer uns resums d'allò més important i que ens afecta del client", segons el nombre 41, un simple copet a l'esquena reconeixent l'esforç, nomenar un empleat del mes o informar quan un empleat ha sortit mencionat a les enquestes de satisfacció de clients, incentivar amb algun premi, un augment del sou, xerrades motivacionals, "transmetre confiança, sent més sincers i comunicar amb sinceritat" (Empleada 10).

Aquests petits grans canvis de cada dia recollits de la voluntat dels empleats, no tots comporten molta generació d'energia ni de despesa econòmica i, molts, són actituds senzilles de canviar amb petites accions diàries, com saludar-se entre companys quan es creuen pels passadissos. Només amb voler millorar la situació a través de ser conscient de les actituds d'un mateix, aportar un petit gra de sorra i que tothom a l'empresa actuï així, al llarg dels dies es poden aconseguir grans millores.

### **5.9. FORMACIÓ EN INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL, UNA CONDICIÓ "SINE QUA NON"?**

Són només 4, un 10%, les persones que no formen part del grup que confirmen la necessitat d'una formació en intel·ligència emocional per millorar la relació dels treballadors amb les figures de poder i per incrementar la satisfacció dels treballadors i dels clients. Això mostra que, en oposició, el 90% dels participants sí que veuen necessari formar-se en aquest tema.

Dins del 10%, dos entrevistats (5%) veuen innecessària la formació perquè "moltes persones no volen sortir de la seva bombolla i són les experiències de la vida les que les ensenyen a ells a ser com creuen millor ser, no els cursos. Quan ets bona persona, saps d'intel·ligència emocional" (Empleat 14) i suma el mateix nombre 14 que destaca que "al client només l'importa que hi hagi sol i que la persona que l'atengui somrigui i, a aquesta persona, per molt curs que li ensenyis, no li servirà per res, seguiran negatius si no fan l'esforç". L'altre 5% no ho saben o veuen que la formació "necessària no, però sempre seria positiva, seria un reforç més. Això a nivell molt personal de cadascú. Jo crec que no necessito aquesta formació, però altres poden pensar que sí que la necessiten" (Empleat 22). Un comentari semblant, però d'una persona que ha indicat

que la formació sí que és necessària, l'entrevistat 21, qüestiona de la següent manera: "És necessària, però cada persona té unes habilitats de la intel·ligència emocional pròpies i cadascú actua segons les seves maneres, com cadascú té un perfil personal diferent i unes habilitats en intel·ligència emocional diferents, cada empleat té unes necessitats d'aprenentatge diferents i se l'ha de formar segons el seu perfil, no a tothom igual. Cada un té la seva forma d'actuar", introduint l'enginyós i recomanable concepte de formació adaptada.

Entre la gran majoria d'entrevistats hi ha cert dubte en la resposta. Molts apunten que sí que és necessària, així i tot, sembla una qüestió que se'ls ha presentat per primera vegada en aquesta entrevista. La disparitat es visualitza quan es vol saber si han fet mai cursos d'intel·ligència emocional o han estat formats amb relació a aquest coneixement. No hi ha una unió en la resposta. Uns afirmen que sí, com l'empleada 35 que diu que "tots els anys tenim tallers d'intel·ligència emocional o de lideratge unit a intel·ligència emocional per a caps i directors i per a segons i personal base. L'empresa està compromesa i intenta que tothom millori, que es fomenti un bon ambient laboral i que tothom treballi més a gust i, així, retenir el talent. Això és l'ideal, però llavors cal col·laborar, no només assistir al curs, sinó portar-ho a la pràctica. És important que sigui de dalt a baix", acompanyat a aquesta observació, el nombre 32 indica el mateix, "que es quedi només en la formació és el que no pot ser, que no l'apliqui. Tot és provar què funciona i què no". Aquest és el risc que es pren en les formacions, veure si realment els assistents s'apliquen o tot l'aprenentatge es queda en la sessió formativa. Per aquest motiu, una de les estratègies que se suggereixen per alguns dels entrevistats, com el 33, és que "és més important que es formin els caps que els empleats, perquè aquests seguiran als seus caps". Malgrat això, una altra persona, el treballador 12, que aposta per la formació, fa un incís recordant la necessitat de moure els caps de departament i que és millor fer la formació "després de la rotació" i suma que "un treballador que vingui content a treballar, se li reconegui la seva feina, que hi hagi companyonia i un clima laboral sa, ja defensarà bé l'empresa davant el client i aquest estarà satisfet del servei ofert". Introduïda la repercussió per al client de tenir personal emocionalment intel·ligent, el participant 37 creu que "si el treballador sent empatia pels altres, milloraria inclús la relació entre el client i el treballador".

Recuperant el dilema de si s'ha rebut formació en intel·ligència emocional, altres persones que afirmen que sí, com l'empleada 10, afegeixen que "es va fer una vegada en línia i voluntari, presencialment seria millor, perquè hi ha intercanvi de coneixement i preguntes", una proposta compartida per altres entrevistats. Tot i les opinions que sí que es fa la formació, sense influència del format, es troben diverses opinions que ho desmenteixen o no opinen de la mateixa manera. La participant 6 creu que "seria un bon curs a tenir en compte. Encara no s'ha fet" i complementa que "per a la satisfacció laboral el millor és una bona nòmina. Per la seva baixa nòmina, molts empleats no venen motivats i els clients tampoc se senten a gust amb l'empleat".

No obstant això, la voluntat i desig dels empleats en formar-se en habilitats emocionals és latent i té la seva directa repercussió positiva: "Tot el que es millori en el client intern, redundarà en el client extern. Ajudar a millorar el creixement personal i laboral de la persona. S'ha de valorar la

millora de les persones. Apreneu per descobriment, perquè l'integrin com a persona" i conclou que "tot curs i formació que vagi dirigit a la millora personal, psicològica, al creixement professional, em sembla insuficient perquè ens cal a tots. El valor d'una persona és Coneixement + Habilitat x Actitud. Així es millora exponencialment el valor d'un empleat" (Empleat 24) i es plasma la intenció general tant de l'empresa a formar més com del personal a saber més sobre aquesta important matèria pendent.

### **5.10. NECESSITAT D'UN (AUTO)LIDERATGE BASAT EN LES HABILITATS DE LA INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL**

Una vegada més, igual que a l'anterior pregunta, hi ha cert dubte en la resposta entre els entrevistats, sigui perquè és la primera vegada que se'ls exposa aquesta temàtica o perquè no estan segurs de què respondre. Nogensmenys, són 32 de les 42 persones entrevistades (76%) les que indiquen positivament aquesta necessitat d'autolideratge i de lideratge empresarial basats en les habilitats de la intel·ligència emocional, enfront de les dues que neguen la necessitat de cap dels dos lideratges i vuit que es mantenen en dubte o afirmen en un lideratge i neguen en l'altre.

Les inclinacions i aportacions dels empleats en la necessitat d'un autolideratge basat en les habilitats de la intel·ligència emocional separen aquells que consideren que sí i els dubtosos o que diuen que no, com el nombre 22, que ho justifica perquè "no podríem tots autoliderar-nos d'aquesta manera, sinó hi hauria una anarquia, hi ha d'haver una jerarquia. Si els empleats tenen més intel·ligència emocional, seran més egoistes i miraran només per ells". Una altra perspectiva que apunta a una visió més enfocada al valor propi de cada persona és la del nombre 33: "Jo crec que la intel·ligència emocional no és una cosa pensada, no es planifica. Has d'aprendre, formar-te i fer-la servir de forma automàtica. En el dia a dia es fa servir permanentment. T'adaptes ràpidament a cada situació. Surt natural. O ho fas o no. Es pot practicar, perfeccionar, però és automàtic. És una manera de funcionar de les persones com a persones. Preocupar-te per les persones. No és una cosa artificial. Molt psicològic. No es pot preparar. Adaptar-se a la persona de davant. Es pot treballar, però sempre serà millor el que ja el té de per si. Hi ha qui ho ha de treballar molt".

El nombre 33 no és l'únic que veu el lideratge com un valor intrínsec, sinó que d'altres, com el 6 i el 8, respectivament també, però ells relacionant-ho amb la feina ben feta i la repercussió cap als clients amb "quan una persona és líder, es fa notar i durà a terme un bon servei perquè tant els empleats com els clients estiguin contents, allà portaríem un bon servei a l'hotel", similar a "mentre un vagi complint les pròpies metes, és un líder. També el client ha de valorar l'esforç que fa el treballador perquè ell se sent satisfet, ja que nosaltres treballem perquè ell tingui una estada agradable". Obrint el grup que creuen que aquest autolideratge és necessari, la treballadora 16 veu que "si tu decideixes i les decisions que prens són teves de forma conscient, sabent el què et fa feliç i el què no, les coses et surten millor". L'autoconeixement que s'acaba



de detectar també es fa molt palès en el següent empleat, el 24: “Per gestionar, defensar... has de conèixer-te a tu mateix, saber perquè estàs treballant, a part del valor econòmic, sentir-se bé i realitzat amb el que estàs fent. Si no ets crític amb tu mateix, no tindràs el potencial de superació. Si el teu ego no et deixa veure més enllà dels teus horitzons, ets un producte acabat. Capacitat de la versatilitat i l'adaptabilitat i conrear. La capacitat resolutiva és essencial per a l'empresa, per millorar. Quan les coses surten de tu són més pures i molt millors. Sense capacitat autocrítica, no hi ha millora”.

Altres empleats creuen necessari l'autolideratge en habilitats emocionals, però també aposten per rotar els caps de departaments perquè condicionen aquest tipus de lideratge que “després ja no seria rotació de caps, sinó canviar completament la plantilla. Seria molt interessant, però s'hauria de treballar a fons” (Empleat 12).

Per altre costat, les inclinacions i aportacions dels entrevistats en la necessitat d'un lideratge empresarial en el món del turisme amb els mateixos fonaments de la intel·ligència emocional distingeixen les respostes del sí i les dels dubtosos o que opinen que no, com el nombre 21, que justifica la seva resposta amb “cadascú té la seva forma d'actuar”. Una forma d'actuar amb un lideratge basat “més aviat en valors, perquè no n'hi ha. Abans es tenia cura de l'empleat i aquest del client. Hi havia una altra metodologia. Es creaven vincles *sociofamilaborals* entre treballadors i clients que enganxava al client com si fos una família. S'ha disminuït servei per facturar i s'ha incrementat preu. Els valors s'haurien de mirar molt per part dels empresaris, i no els valors econòmics”, aclareix el nombre 12. Uns valors que fan les empreses, en aquest cas, turístiques més humanes perquè, entre d'altres, l'empleat 41 considera que “la part humana és, com a mínim, el 50% d'una empresa de serveis” i una empresa de serveis està directament relacionada amb “el turisme” que, pel nombre 16, “és contacte amb les persones i no pot faltar la intel·ligència emocional amb les persones”, sumat al que el treballador 36 que reitera, que “en tractar amb persones, la intel·ligència emocional és primordial”.

Per aquest motiu, “quan el personal està content, més content tindrà el client i el client més content sortirà. Si el personal no està content ni motivat, tot va malament” (Empleada 42), per això, “és molt important” referint-se l'entrevistat 18 al lideratge empresarial basat en la intel·ligència emocional, “perquè la relació entre els treballadors i els caps sigui més fluida i l'equip estigui unit i els clients ho notin”. Seguint amb les justificacions a la necessitat d'un lideratge empresarial en el món del turisme basat en les habilitats de la intel·ligència emocional, per l'entrevistada 11, “seria bo perquè si tots els empleats que competeixen aquest hotel poguessin portar a la màxima potència la intel·ligència emocional entre ells mateixos, a l'hora del resultat econòmic que podríem aconseguir, podria ser fantàstic. Ja no només amb el resultat de la satisfacció de client, sinó que, a escala empresarial, hi hauria millor ambient laboral i millors resultats econòmics”.

El valor empresarial l'expressa molt detalladament i amb idees clares la participant 35, indicant com s'hauria d'estructurar una empresa tenint en compte el lideratge conscient i

emocionalment intel·ligent: “El que hem de transmetre de dalt a baix és el mateix. Igual que el cap (director) té la porta oberta per a nosaltres, que nosaltres (sotsdirecció) tinguem la porta oberta per als caps (de departament), que els caps tinguin la porta oberta per als segons i els segons per als treballadors. Si aconseguim que actuï així tothom, doncs genial. I, és clar, tenir intel·ligència emocional és part d'això. És necessari aquest lideratge empresarial, però per a tot en la vida. Tot parteix del mateix: si tu et coneixes, aquest coneixement que tens tu, l'has de treure i compartir, però ha de ser real i no forçat, perquè llavors no arribes. És millor que sigui real i que ho sentis de veritat. Ser real i formar equips reals. Si tothom pensa així, aconseguirem millorar-ho tot, si hi ha qui no pensa així, doncs no”. Una opinió molt acord amb el tipus de lideratge que incita el nombre 33: “Avui dia és fonamental, no hi ha altra manera. Ser un líder que no fa servir la intel·ligència emocional és ser un líder a la manera antiga, un cap. L'única manera que les organitzacions funcionin és que la gent et segueixi i només es pot aconseguir gestionant la intel·ligència emocional. Ser un bon líder, convèncer els del teu voltant que han de fer el que tu diguis que han de fer. Explicar per què cal fer-ho així. Hi ha gent que pot i altres que no”.

Aquestes dues anteriors eren figures de poder i amb representants d'empresa com ells que apostin per una comunicació, relació i lideratge que parteixin de la intel·ligència emocional i la tinguin molt en compte, la transformació i evolució del sector turístic apostant per les persones com el seu valor més apreciat, serà possible. És així que, per seguir mirant el futur cal sempre tenir en compte el que ens comparteix obertament l'empleat 24: “El turisme es basa en persones i no en màquines, sinó serà menjar per avui i fam per demà. Hi ha moltes possibilitats en l'hostaleria que encara no coneixem. Això ens donarà diferents mercats i hem d'avançar-nos en aquest tipus de coneixements. No podem arribar tard. Caldrà un altre tipus d'empleat, no tan automatitzat, buscar més possibilitats. Versatilitat, he de tenir capacitat d'adaptar-me a allò nou. Cal mirar al futur, però no perdre de vista on som i on volem arribar”.

## 6. DISCUSSIÓ I CONCLUSIONS

Aquest Treball Final de Grau (TFG) ha analitzat la importància que té la intel·ligència emocional per a l'èxit d'una empresa hotelera a partir de l'anàlisi de diversos factors, com la satisfacció laboral, el lideratge i la comunicació i relació internes a l'empresa. Aquesta exploració s'ha dut a terme a partir de l'avaluació dels resultats d'unes Enquestes de Satisfacció del Personal i de la realització i examen de quaranta-dues entrevistes als treballadors d'un establiment hotelier situat al sud de l'illa de Tenerife, Illes Canàries, Espanya. Gràcies a aquest estudi s'ha observat que la intel·ligència emocional és la clau de l'èxit de les companyies hoteleres, però que aquesta temàtica dins del sector hotelier necessita ser explorada en més profunditat, i que la seva rellevància en aquest context incentivi la creació de nous projectes empresarials que apropin el coneixement de les emocions a les persones que treballen a les empreses hoteleres. El benefici d'aquest seguit d'accions innovadores repercutirà positivament en els empleats, en el client i en l'organització, que consolidarà l'èxit empresarial.

Estudiats en el marc teòric els punts de vista de diversos autors respecte a la temàtica tractada en aquest Treball Final de Grau i analitzat en l'estudi pràctic el context hotelier actual i de quina manera la intel·ligència emocional hi té cabuda, a continuació es presenta l'últim apartat del present TFG: la discussió i les conclusions.

A partir dels objectius del treball, la discussió entre la teoria i la pràctica conclou amb la confirmació dels supòsits teòrics analitzats. Primer de tot, en el context de l'hostaleria, hi ha una manca d'esforç en l'estudi i examen de la relació entre la satisfacció laboral dels empleats, el rendiment laboral i la intel·ligència emocional (Koronios et al., 2019). Contemplats tots els beneficis que aporta la intel·ligència emocional en el lloc de treball, com la reducció de l'estrès i la millora del benestar laboral, segons els mateixos autors, és important que els directius del sector de l'hostaleria contractin empleats emocionalment intel·ligents o desenvolupin les competències dels empleats respecte a la intel·ligència emocional (Koronios et al., 2019). El que s'ha detectat en les entrevistes realitzades a l'hotel cas d'estudi és que la intel·ligència emocional és molt important pel correcte funcionament de l'establiment i per a l'èxit d'una empresa hotelera. El coneixement de les emocions aporta diversos beneficis, no només personals, sinó en la unió i creació d'equips, en la satisfacció laboral dels empleats, en la comunicació interna de l'empresa, en un lideratge més eficient, en un millor rendiment i productivitat, en la satisfacció dels clients, en la fidelització del personal i dels hostes, en una imatge pública més afavoridora i en l'increment dels beneficis econòmics per a l'empresa. Són moltes les motivacions que inciten a les empreses hoteleres a planificar estratègies empresarials que incloguin la intel·ligència emocional com a motor de millora de la gestió operativa i empresarial i que incentivin l'èxit organitzacional.

Malgrat la manca d'examen de la relació entre la satisfacció laboral dels empleats, el rendiment laboral i la intel·ligència emocional en el sector hotelier, aquest estudi confirma la relació entre els tres conceptes i que les habilitats emocionals són el factor clau per generar aquests i més

beneficis precedentment esmentats a la indústria hotelera, sector fonamentat en el contacte amb les persones, i on la intel·ligència emocional és un actiu que representa un avantatge competitiu.

La controvèrsia en aquest cas es troba en el fet que per part dels empleats es considera que el paper de la intel·ligència emocional en l'èxit d'una empresa hotelera és total, però el coneixement d'aquests respecte a aquesta competència no és tan elevada. La gran majoria dels entrevistats comprenen el terme, però no en profunditat. Com detallà Koronios et al. (2019) amb anterioritat, la directiva hotelera hauria de contractar empleats emocionalment intel·ligents o formar-los. Un dels objectius específics buscava conèixer la necessitat d'una formació en intel·ligència emocional per al personal de l'hoteleria i els resultats confirmen la predisposició dels participants en formar-se en competències emocionals, amb l'adjunció que aquest aprenentatge sigui aplicat posteriorment a les tasques del lloc de treball de cadascú. Es requereixen canvis i es requereixen noves formacions, però també nous compromisos per part de l'empresa i dels empleats. La voluntat d'aquelles persones que han format part d'aquest estudi està dirigida cap a un sistema empresarial enfocat en la intel·ligència emocional i en una formació que els permeti ser més intel·ligents emocionalment, desenvolupar millor la seva feina, caminar cap al creixement de la seva satisfacció laboral i aportar un valor afegit més elevat al client a través de la millora del servei que puguin oferir. Com a característiques detallades pel grup d'entrevistats respecte a la formació, se cerca que sigui presencial i que, malgrat que la pluralitat aposta perquè aquest aprenentatge integri a tots els membres de l'empresa hotelera, s'incita a què les figures de poder o responsabilitat de l'organització o de l'hotel siguin les primeres que es formin en intel·ligència emocional.

La gestió eficaç d'aquestes habilitats ajuda a assegurar un bon clima laboral, fet que subratlla que no només són els treballadors que ocupen una posició de lideratge els que han de desenvolupar la intel·ligència emocional, sinó tots els empleats d'una empresa hotelera (Hernández, 2019). Tots els membres de l'equip s'han de formar en aquesta competència, com contempla la mateixa Hernández (2019), cal caminar cap a un nou paradigma de la gestió hotelera i, igual que s'ha obtingut de l'estudi, el primer pas en aquest aprenentatge és formar a la direcció i responsables, els líders de l'hotel.

La intel·ligència emocional pot millorar el rendiment dels directius hotelers i si aquests estan capacitats emocionalment, també incrementarà la satisfacció laboral del personal, la producció de beneficis dels equips que lidera el directiu i la satisfacció dels clients, que resulten influïts positivament per aquesta competència (Langhorn, 2004). Sempre recordant que la voluntat, el compromís i l'entrega de cadascun dels empleats, siguin d'una categoria professional o d'altra, és essencial per apostar per una transformació que abraci les habilitats emocionals, a través de les entrevistes s'ha detectat una actitud positiva que estima la necessitat d'un lideratge empresarial fonamentat en la intel·ligència emocional dins del sector hotelier. Aquest suport sosté el criteri de la formació en aquesta matèria per a l'equip directiu de l'establiment hotelier

i recorda que és un requeriment que engloba tota la indústria hotelera i no exclusivament l'hotel d'estudi.

Aquesta formació ha estat sol·licitada per diversos treballadors a través de l'entrevista justificant que les figures amb més responsabilitat de l'hotel han d'educar amb l'exemple. La necessitat de la formació, però ha estat condicionada pel requeriment previ de tenir líders i no caps, de ser guiats per persones amb una mentalitat nova i oberta i amb ganes de compartir, de sumar i de fer equip perquè es tingui un millor ambient de treball.

Aquest argument ha permès introduir el dilema de la tipologia de lideratge que seria més adient per a la gestió i direcció hotelera. Com s'ha mencionat amb anterioritat, el present treball afirma la necessitat d'un lideratge hotelier emocionalment intel·ligent i s'alinea amb la teoria perquè "la intel·ligència emocional (IE) té molt més pes en determinar qui emergeix com a líder que el quocient intel·lectual (QI). Són les habilitats de la intel·ligència emocional les que tenen més pes per a un millor rendiment" (Goleman, 1998: 19). Un líder emocionalment competent es categoritza dins el lideratge ressonant per la seva capacitat de gestionar les emocions de forma positiva tot ressaltant els punts forts de cada un dels membres de l'equip, sintonitzant millor amb aquests i creant relacions transparents partint de la confiança i l'optimisme (Goleman, Boyatzis i McKee, 2013). En la indústria hotelera es necessiten figures de responsabilitat, com directius i caps de departaments, que es coneguin a ells mateixos, sàpiguen gestionar les emocions, motivin, siguin empàtics i tinguin habilitats socials. Dins d'aquest sector, on es disposa a la persona en el centre i gaudeix de la màxima importància, aquell individu amb la intel·ligència emocional més destacada serà el que s'aportarà a ell mateix i a l'empresa un major benefici, que es multiplicarà si aquest subjecte es troba en una posició de lideratge empresarial i, també, si desenvolupa una relació directa amb els clients.

En aquest sentit, "l'avaluació afectiva que un treballador realitza sobre el seu lloc de treball és la base de la seva satisfacció o insatisfacció laboral. A l'activitat hotelera aquest aspecte és fonamental, ja que reafirma el desig dels empleats satisfets de prestar el millor servei al client" (Millán, López-Guzmán i Sánchez, 2007: 37). Prèviament, en aportacions d'altres autors, la satisfacció laboral per a empleats d'empreses hoteleres ha destacat que existeix un fort vincle entre aquest concepte i la intel·ligència emocional. A través del present comentari s'avalua la satisfacció laboral per mitjà de l'afectivitat, una capacitat de reacció emocional. Les entrevistes realitzades en aquest estudi confirmen el vincle entre la intel·ligència emocional i la satisfacció laboral fins a constatar que no existeix una sense l'altra i, addicionalment, sostenen la influència de la intel·ligència emocional en la satisfacció dels treballadors i la repercussió posterior en conseqüents àmbits de la gestió hotelera, com són l'assoliment d'un equip unit, la satisfacció del client, la millora de l'experiència d'aquest amb el servei rebut i, com a resultat, la repercussió econòmica positiva per a l'empresa. En l'anàlisi de la satisfacció laboral, ha ressorgit la demanda d'un lideratge emocionalment intel·ligent per assolir la satisfacció laboral general dels empleats, però també la negativa a què aquesta intel·ligència emocional assoleixi la qualitat idònia i necessària en el context laboral actual.

La Teoria dels dos factors d'Herzberg (1959) i la seva aposta pel reconeixement, les oportunitats de promoció, el fet de sentir-se realitzat i la responsabilitat i confiança cap als treballadors per tal d'assolir una satisfacció laboral més rica, es connecta amb els resultats obtinguts de les entrevistes d'aquest estudi que puntualitzen, també, la necessitat de millora del reconeixement de la feina ben feta, junt amb la companyonia, l'organització i, sobretot, la comunicació per a un benestar laboral més elevat i, conclou, que la satisfacció laboral es fa més latent a partir del desenvolupament d'una intel·ligència emocional compartida entre els membres d'un equip laboral com són els d'un establiment hotel·ler. En l'hotel cas d'estudi, es demana més reconeixement de la feina feta, més companyonia i, principalment, més organització i comunicació. En aquest cas, i com a aportació del grup de participants en l'entrevista d'aquest TFG, es fa constar el desig i voluntat de certs empleats a què el treball de cadascú sigui el millor de tots i a què tothom pensi de la mateixa manera perquè hi hagi més unió, més companyonia i satisfacció, tant per al treballador com per al client. És tot qüestió de saber amb quina perspectiva veure cada situació, és compromís i voluntat de col·laborar i d'implicar-se en el canvi a millor.

D'igual manera que és necessari que tant els empleats com les empreses entenguin perquè és important la intel·ligència emocional i una formació al respecte, també és rellevant la comunicació i saber com comunicar-se. La conscienciació és imprescindible també en aquest cas per elevar la voluntat, el compromís i l'entrega cap a la millora constant i aquest canvi recentment esmentat.

Així, "el capital humà és el major actiu que posseeix una organització, per tant, el diàleg adequat, l'escolta i la transmissió d'idees, són factors que poden marcar la diferència en la productivitat, l'orientació a l'assoliment i la realització dels objectius i metes que pugui arribar a tenir una determinada companyia. És a dir, es considera que la comunicació assertiva és un factor determinant en la productivitat d'una empresa" (Rengifo, 2014: 4). L'assertivitat és una habilitat emocional clau en un procés de comunicació, fet rellevant observat tant en la teoria com en la pràctica d'aquest TFG. A través de les entrevistes s'ha pogut avaluar la qualitat de la relació interna del personal de l'hotel, tant en les actituds dels empleats com en la comunicació interna entre persones d'igual i de diferent categoria professional com en els processos d'establiment de la relació i la comunicació. Basant-se en això, s'ha determinat que la intel·ligència emocional és necessària per millorar la comunicació i, en conseqüència, la relació entre els diferents implicats que fan possible el correcte desenvolupament de l'activitat d'un establiment hotel·ler. El terme que més s'ha repetit i que han etiquetat com a més rellevant i amb un requeriment més alt és l'empatia entre empleats i figures de poder, i entre iguals. S'ha demanat, també, parlar i escoltar més, més reunions i més vincle humà. La comunicació evoluciona constantment arreu i la tecnologia es posiciona en les organitzacions per facilitar la transmissió d'informació, però es demana que no distanciï a les persones i que se sigui conscient de quina informació pot ser transferida a través de l'ús de les màquines i quina altra requereix una tasca dels humans, com la comunicació emocional.

Les persones entrevistades participants en aquest estudi destaquen que la qualitat de la relació i la comunicació en aquest hotel és millorable, sigui entre empleats i figures de poder, dins dels departaments o entre ells. Aquesta investigació qüestiona la qualitat d'aquests dos factors des d'una nova perspectiva: la dimensió física de l'establiment hotelier. 60.000 m<sup>2</sup> i més de 350 empleats determinen l'hotel com a un gran establiment hotelier. De la mateixa manera que es recull de la mà d'alguns entrevistats, la qualitat de la comunicació i de la relació varia d'acord amb la magnitud de cada establiment hotelier: com més petit i amb menys personal, més probabilitats existeixen d'unió d'equip i de generació d'una comunicació i relació amb una qualitat més elevada i afavoridora. En aquest cas, i com s'ha introduït amb anterioritat, per tal de garantir que tant els treballadors com la veritable figura de poder, el client, gaudeixin de satisfacció i benestar a l'hotel, i l'empresa pugui incrementar els seus beneficis, aquest estudi recomana treballar en una comunicació fonamentada en la intel·ligència emocional en els establiments hotelers adaptada a les característiques de cada un d'ells.

Completant la discussió, es recupera l'objectiu principal d'aquest TFG: "Quina és la importància que es dona a la intel·ligència emocional per a l'èxit d'una empresa hotelera?". La que donen els empleats base és alta i la que donen les figures de poder també l'és, però la realitat del context hotelier actual entorn de la qualitat de la gestió d'aquest coneixement no fa justícia a l'alta valoració de la temàtica que ha estat recollida d'aquelles persones entrevistades en aquest treball.

Donades les repercussions positives ja esmentades que impliquen per a una empresa hotelera apostar per formar i tenir empleats i líders emocionalment competents que es comuniquin amb unes altes aptituds emocionals, que sumin en satisfacció laboral i en un lideratge més eficaç i eficient en aquest sector tan humà, pot haver-hi una organització hotelera que segueixi dubtant de la necessitat i importància de la intel·ligència emocional per al seu èxit empresarial?

A partir del coneixement obtingut en la realització d'aquest Treball Final de Grau, es presenten les següents conclusions:

1. Les empreses que formen part del sector hotelier necessiten empleats emocionalment intel·ligent per millorar el seu rendiment. Això indica que es requereix un plantejament nou entorn el perfil de treballadors que componen les organitzacions hoteleres, empleats amb una elevada intel·ligència emocional, primerament les persones que ocupen llocs de responsabilitat.
2. La intel·ligència emocional és la clau per la millora de molts aspectes de la indústria hotelera: la satisfacció i fidelització del personal i del client, la unió i creació d'equips, la comunicació i relació internes de l'empresa, el lideratge, la productivitat, la imatge pública i els beneficis econòmics de l'empresa.
3. El coneixement del concepte d'intel·ligència emocional entre els treballadors entrevistats de l'hotel cas d'estudi és bàsica i, donada la importància que suposa

aquesta saviesa per a l'èxit d'una companyia hotelera, es necessiten formacions en intel·ligència emocional per al personal que labora dins d'aquest sector.

4. Hi ha una notable demanda per part dels entrevistats d'una formació en intel·ligència emocional general per a totes les categories professionals per saber comunicar-se millor, sentir-se més bé i rendir més laboralment. Tot i això, es prioritza que les figures de poder siguin les primeres a formar-se en aquesta competència perquè eduquin amb l'exemple.
5. La voluntat, el compromís i l'entrega per part de tots els membres de l'equip que formen una empresa hotelera són imprescindibles per aportar un canvi positiu i apostar per formacions en intel·ligència emocional i per tot allò que comporta tenir empleats emocionalment formats i més satisfets laboralment. Cal tenir molt en compte que la intel·ligència emocional és molt important, però sense la conscienciació i implicació dels mateixos treballadors i el seu desig perquè el seu treball sigui el millor, el canvi no serà possible.
6. L'empatia és l'habilitat més requerida pels participants a l'entrevista i que més manca en la comunicació interna de l'hotel. Aquesta situació repercuteix en la relació entre els mateixos empleats i en la seva satisfacció laboral i, conseqüentment, afecta el client i a la seva experiència a l'establiment hotelier, per això cal compensar aquesta mancança amb esforç i coneixement.
7. La intel·ligència emocional influeix en un grau molt alt en la satisfacció laboral i els dos conceptes es necessiten mútuament. Per aquest motiu, si una empresa hotelera vol empleats satisfets laboralment, necessitaran obtenir coneixements emocionals.
8. Les empreses hoteleres necessiten ser dirigides per líders ressonants que destaquin per les seves elevades aptituds emocionals i facin possible un millor rendiment laboral, una comunicació més efectiva i assertiva i una satisfacció laboral més alta.
9. La persona és el bé més preuat amb el qual compta una empresa hotelera i la comunicació emocionalment intel·ligent és la via principal a través de la qual aquestes persones facilitaràn a l'organització assolir l'èxit empresarial.
10. Finalment, els resultats d'aquest estudi afirmen que la intel·ligència emocional és molt rellevant en la indústria hotelera, però aquesta competència necessita obtenir un reconeixement més alt per aquelles persones que lideren i gestionen, en major i menor mida, el mercat hotelier. Així, a través d'aquesta nova mentalitat, crear nous projectes en aquest sector i en les seves empreses en referència a la intel·ligència emocional.

Per altre costat, com a limitacions es troben la realització de l'estudi en un únic establiment hotelier, un temps delimitat per dur-lo a terme, la dependència de la disponibilitat i voluntat dels entrevistats i els imprevistos i interferències ocorregudes, entre les quals es poden destacar la situació actual generada per la crisi de la Covid-19, que ha afectat àmpliament el sector turístic en general i el sector hotelier en particular.



Com a implicacions, el present treball mostra la situació hotelera actual referent a com interactua la intel·ligència emocional en les empreses hoteleres i en la importància que se li dona per part d'empleats base i de figures de poder. L'orientació en relació amb el context hotelier permet qüestionar-se de quina manera funciona actualment la gestió hotelera observada des del punt de vista dels treballadors i com els agradaria que evolucionés per incrementar la satisfacció laboral i, posteriorment, la dels clients, com pot millorar la comunicació i el lideratge i com creuen que el fet de formar-se en habilitats emocionals i ser emocionalment competent és la clau de la millora laboral. La utilitat d'aquest treball es basa en el fet que, a partir de la informació obtinguda de les parts teòrica i pràctica, flueix la permissivitat d'imaginar de quina manera es poden crear projectes que apropin la intel·ligència emocional als empleats del sector hotelier i, així, transformar empreses hoteleres i fer-les més humanes i més sàvies. Els destinataris d'aquest treball són els membres de la direcció de l'hotel on ha estat realitzat aquest estudi. Juntament, persones curioses, creatives i emprenedores que laboren al departament de persones de les institucions turístiques i hoteleres. També s'inclou com a receptor tot individu que lideri una empresa hotelera o d'altre sector i cerqui quines són les necessitats dels empleats perquè se sentin més satisfets laboralment, vulgui aportar un valor afegit al client a través del vincle d'aquest amb el treballador i desitgi contribuir socialment en el benestar de les persones a la feina, addicionalment de la repercussió econòmica positiva per a la seva empresa. Així mateix, està destinat a aquella persona interessada en la temàtica estigui involucrada o no en el sector turístic i hotelier, però que des d'una disciplina o altra implementi la intel·ligència emocional, la gestió de persones i el lideratge d'equips, la comunicació empresarial i relatius i tingui la intenció de conèixer més la matèria tractada en aquest TFG.

Com a oportunitats de recerca i de creació de projectes, aquest TFG ha analitzat les opinions d'empleats d'hotel en el seu lloc de treball i, seria interessant conèixer la valoració dels clients externs respecte al fet que els empleats siguin formats en habilitats emocionals, en el lideratge empresarial, en la importància que aquests hostes donen al fet que el personal que els atengui sigui competent emocionalment, a com creuen que els afectaria a ells i a quines recomanacions donarien a l'empresa respecte a la temàtica. Vista la importància de la intel·ligència emocional per al sector hotelier, una idea de recerca per al departament de recursos humans de grans empreses hoteleres és la d'analitzar el vincle existent entre la Relació de Llocs de Treball (RLT) i les competències emocionals i classificar cada lloc de treball segons el requeriment de formació en IE per a la millor realització de la seva feina. Seguint amb el client intern, una altra oportunitat de recerca seria comparar les necessitats emocionals en el lloc de treball d'empleats de diferents empreses hoteleres i localitats per ser més precisos en la realització de futurs projectes de satisfacció laboral i d'intel·ligència emocional en organitzacions hoteleres, i així contribuir a ampliar els resultats obtinguts en aquest estudi.

Des d'aquesta creació de projectes, s'anima a investigar i crear tècniques relatives a la intel·ligència emocional en el sector laboral i indagar en com es poden aplicar a les empreses hoteleres. Existeixen altres indústries en l'actualitat que apliquen tècniques relatives a la

intel·ligència emocional per a la gestió de personal i seria interessant investigar com les organitzacions d'altres sectors emprenen aquestes noves maneres d'autogestionar-se. El gran repte és cercar com adaptar aquests mètodes al singular sector hotelier, caracteritzat per la seva volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüitat (VUCA), i crear-ne de nous fets a mida per a la indústria hotelera. Així mateix, aquest treball encoratja a empreses del sector hotelier a planificar estratègies empresarials que incloguin la intel·ligència emocional com a motor de millora i perfecció de la gestió operativa dels seus hotels. A partir de detectar la necessitat de la formació en intel·ligència emocional, des del departament de persones d'una institució hotelera pot ser interessant la creació d'un pla de formació en intel·ligència emocional per als seus empleats i realitzar internament una prova pilot per veure l'efectivitat d'aquest pla.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. En R. Bar-On i J.D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (p. 363–388). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Díaz Ramos, C. A., Becerra Bizarrón, M. E. i Enríquez Lugo, A. A. (2014). Estudio de la comunicación interna en la industria hotelera de Puerto Vallarta Jalisco. *European Scientific Journal*, 10(29), 108–120. Recuperat de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4420>
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Xile: Editorial Dolmen.
- Fernández-Berrocal, P. i Extremera, N. (2009). La inteligencia emocional y el estudio de la felicidad. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(3), 85–108. Recuperat de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27419066006>
- Gamboa Suárez, R. i Jiménez Rodríguez, L. (2016). Gestión del éxito organizacional como estrategia de valor para minimizar la reluctancia en pymes. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 123-142. doi: <https://doi.org/10.17081/dege.8.1.1410>
- García-Fernández, M. i Giménez-Mas, S. I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del profesorado: Multidisciplinary Journal of Education*, 3(6), 43–52. doi: <http://dx.doi.org/10.25115/ecp.v3i6.909>
- Goena Rodríguez, A. (2015). *La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo*. (Treball de Fi de Grau, Universidad Pontificia Comillas, Comunitat de Madrid). Recuperat de <http://hdl.handle.net/11531/4518>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Nova York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Londres: Bloomsbury.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E. i McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Gómez Aguilar, M. (2007) *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. (Tesi doctoral, Universidad de Málaga, Andalucía). Recuperat de <http://hdl.handle.net/10630/2656>

- Guillén, L. i Florent-Treacy, E. (2011). Emotional intelligence and leadership effectiveness: The mediating influence of collaborative behaviors. *INSEAD Working Papers Collection*, (23), 1–28. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1759991>
- Hernández Alarcón de Ospina, S. M. (2019). *El uso de las competencias emocionales en los profesionales hoteleros*. (Treball de Fi de Màster, Universidad de San Martín de Porres, Perú). Recuperat de <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/5001>
- Hernández-López, C. M. i Lozano-Razo, G. (2016). Inteligencia emocional y adaptabilidad social en mandos gerenciales. *PSICUMEX*, 6(1), 39–61. doi: <https://doi.org/10.36793/psicumex.v6i1.257>
- Herzberg, F., Mausner, B. i Synderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Nova York, NY: Wiley
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Nova York, NY: Harper and Brothers.
- Jung, H. S. i Yoon, H. H. (2016). Why is employees' emotional intelligence important?: The effects of EI on stresscoping styles and job satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1649–1675. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0509>
- Koronios, K., Kriemadis, A., Dimitropoulos, P., Douvis, I., Papadopoulos, A. I Manousaridou, G. (2019). Emotional Intelligence of Employees in the Hospitality Sector: Exploring Its Effects on Job Satisfaction and Performance. En V. Katsoni i M. Segarra-Oña (Eds.) *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability: Springer Proceedings in Business and Economics* (p.515–525). doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03910-3\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03910-3_35)
- Lagarde, M. (2012). Una aproximación lingüística a las organizaciones desde la Ontología del lenguaje. *Ajoica*, (8), 69–79. Recuperat de [http://elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos\\_8/ontologia\\_lenguaje\\_maria\\_lagarde.pdf](http://elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_8/ontologia_lenguaje_maria_lagarde.pdf)
- Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4), 220–230. doi: <https://doi.org/10.1108/09596110410537379>
- Lee, J. J. i Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101–1112. doi: <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.007>

- Locke, E. A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 1297–1349). Nova York, NY: Holt, Reinhart and Winston.
- López-Guzmán Guzmán, T.J., Sánchez Cañizares, S.M. i Nascimento Jesús, M.M. (2010). La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos. Un estudio de caso en establecimientos hoteleros. *Teoría y Praxis*, (7), 35–53. Recuperat de <http://risisbi.uqroo.mx/handle/20.500.12249/816>
- Martineaud, S. i Engelhart, D. (1996). *El Test de inteligencia emocional*. Barcelona: Martínez Roca.
- Mayer, J.D. i Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey i D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (p. 3–31). Nova York, NY: Basic Books.
- Michalos, A. C. (1986). Job satisfaction, marital satisfaction and the quality of life: A review and a preview. En F.M. Andrews (Ed.), *Research on The Quality of Life* (p. 57–83). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Millán Vázquez de la Torre, G., López-Guzmán Guzmán, T. J. i Sánchez Cañizares, S. M. (2007). La satisfacción laboral en empresas hoteleras. Apuntes metodológicos. *Aportes y transferencias*, 11(2), 35–52. Recuperat de <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/333>
- Mumford, E. (1976). *Work design and Job satisfaction*. Manchester: Manchester Business School.
- Psilopanagioti, A., Anagnostopoulos, F., Mourtou, E. i Niakas, D. (2012). Emotional intelligence, emotional labor, and job satisfaction among physicians in Greece. *BMC Health Services Research*, 12(463), 1–12. doi: <https://doi.org/10.1186/1472-6963-12-463>
- Rahman, M. i Zanzi, A. (1995). A comparison of organizational structure, job stress, and satisfaction in audit and Management Advisory Services (MAS) in CPA firms. *Journal of Managerial Issues*, 7(3), 290–305.
- Rengifo, G. A. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. (Treball de Fi de Grau, Universidad Militar Nueva Granada, Colòmbia). Recuperat de <http://hdl.handle.net/10654/12780>
- Robbins, S. P. (1994) *Organizational behavior* (6a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Torrez Meruvia, H. (2019). *Módulo 2: Inteligencia emocional. Curso en Coaching e Inteligencia Emocional para el Sector Turístico* [Apuntes acadèmics]. Campus Virtual de la UAB. FUABformació. Realitzat de maig a juliol 2019.

Wolfe, K. i Kim, H. J. (2013). Emotional intelligence, job satisfaction, and job tenure among hotel managers. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(2), 175–191. doi: <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.752710>