

RESUMEN

El éxito en las empresas de Turismo de Base Comunitaria (TBC) se sostiene en varios pilares y depende de diferentes factores para su éxito; correcta gestión, buenos manejos financieros, atracción del talento de la comunidad, entre otros. En este trabajo se propone como objeto de estudio a la investigación la dependencia del éxito del TBC con relación a las habilidades de sus líderes y la posible intervención de la Inteligencia Emocional (IE) como factor mediador. Por medio de una investigación documental se postula la posibilidad de que los líderes del TBC de la península de Yucatán, dependen de las habilidades integradas en la IE para lograr el éxito de su sector. Todas las empresas se constituyen por individuos y el camino al éxito lo acompaña el líder, y de sus habilidades depende que se alcancen los objetivos marcados. Los hallazgos de este trabajo revelan que elevados índices de IE pueden influir positivamente en los resultados del líder y con esto el éxito y sostenibilidad del TBC.

Palabras Clave: Península de Yucatán; Turismo de Base Comunitaria; Líder; Inteligencia Emocional.

ABSTRACT

Success in Community-Based Tourism (CBT) companies is based on several pillars and depends on different factors for their success; correct management, good financial management, attraction of community talent, among others. In this work, the dependence of the success of the TBC in relation to the skills of its leaders and the possible intervention of Emotional Intelligence (EI) as a mediating factor is proposed as an object of study. Through a documentary investigation, the possibility that the TBC leaders of the Yucatan peninsula depend on the integrated skills of EI to achieve the success of their sector is postulated. All companies are made up of individuals, and the path to success is accompanied by the leader, and it is up to his abilities that the established objectives are achieved. The findings of this work reveal that high rates of IE can positively influence the leader's results and the success and sustainability of the TBC.

Key Words: Yucatan Peninsula; Community Based Tourism; Leader; Emotional intelligence.

César Omar Velázquez Vega; Doctorante en Desarrollo Sostenible por la Universidad de Quintana Roo; México. Campus Cozumel. División de Desarrollo Sustentable. Dirección: Av Andres Q Roo s/n, Sin Nombre, 77600 San Miguel de Cozumel, Q.R. Teléfono 987 872 9000. Correo electrónico: ceveve@gmail.com. en Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9351-3117>. CVU #863126. Domicilio para el envío de la revista; Paseo la Joya M. 1 L.31, Residencial la Joya, Solidaridad, Playa del Carmen. Cp 77710, Quintana Roo, México.

Miguel Ángel Olivares Urbina; Doctor en Desarrollo Económico y Sectorial Estratégico, Profesor Investigador de tiempo completo del departamento de economía y negocios, Universidad del Caribe. SM. 78, Mza. 1, Lote 1, Fraccionamiento Tabachine, Cancun, Q.R. 77528, Mexico. maolivares@ucaribe.edu.mx. CVU 263646. SIN 1 hasta dic 2019. Perfil Prodep.

EL TURISMO DE BASE COMUNITARIA Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE SUS LÍDERES: UNA PERSPECTIVA CONCEPTUAL

COMMUNITY-BASED TOURISM AND THE EMOTIONAL INTELLIGENCE OF ITS LEADERS: A CONCEPTUAL PERSPECTIVE

Fecha de recepción: 23/04/2020 Fecha de aceptación: 15/07/2020

César Omar Velázquez Vega
Miguel Ángel Olivares Urbina

INTRODUCCIÓN

El Turismo de Base Comunitaria (TBC) ha reflejado un crecimiento exponencial y constante, por tanto es considerado como una posible solución de desarrollo para los entornos y comunidades que presentan un fuerte rezago económico (Kieffer, 2015); implicando corresponsabilidad con la población local en todas las etapas del proceso (Chavez et al., 2010). Estas poblaciones, que no son obligatoriamente rurales, pues pueden ser urbanas también, dependen de que esta actividad sea económicamente rentable para sostenerse. Al interior de la constitución del TBC, existen fuerzas que pueden afectar e influir en el desempeño y logro de los objetivos, como en toda organización, estas influencias pueden estar íntimamente relacionadas con las habilidades emocionales de sus líderes.

Poco se ha investigado a los líderes que participan en el TBC, y mucho menos de cómo la IE puede influir en sus resultados, a pesar de que la literatura científica ha expuesto que la IE figura con una fuerte relevancia en el desempeño del líder, y que representa una ventaja para lograr relaciones eficaces (Diez

& Sánchez, 2017)), mismas que se convierten en lazos productivos que favorecen la mejora y el desempeño de los equipos, además de que fortalecen la colaboración y el compromiso con el logro de los objetivos esperados.

Desde una investigación documental relevante del campo, se recuperó literatura publicada sobre el TBC, el Liderazgo y la Inteligencia Emocional. Después se realizaron reflexiones prospectivas y se articularon las características y transversalidad de los descriptores de interés. En los documentos revisados se identificaron posturas teóricas y conceptuales respecto a la efectividad del Liderazgo, y se encontró que las emociones pueden determinar su ejercicio, y, en consecuencia, influir en el logro de los objetivos del TBC.

Es importante mencionar que en este trabajo se generan reflexiones en contextos que no han sido probados empíricamente, pero existen hallazgos que indican que hay una fuerte relación entre la IE y el Liderazgo exitoso aproximadamente el (67%) de las ocasiones, esto representa una variación cinco veces mayor que el coeficiente intelectual (Bar-On, 2006a). Las corrientes teóricas sugieren que el crecimiento del TBC se logra por medio de la autogestión y la capacidad propia para liderar sus procesos (Chavez et al., 2010); por esto se debe investigar a profundidad este entorno turístico, buscando otorgar a los actores del TBC información que brinde elementos útiles y aplicables con el fin de sumar a su productividad, y faciliten la generación de estrategias de mejora y empoderamiento del sector.

Para esta investigación se postula que el TBC aporta una importante opción para el desarrollo económico y social de las zonas rurales en México. Por medio de la participación de las comunidades anfitrionas, se advierten activamente los beneficios y las gestiones de los bienes generados en este contexto; en el que aproximadamente se han logrado identificar un millar de estos casos (Villavicencio et al., 2016). Este turismo reclama la generación de una experiencia turística más exclusiva, y enfocada en destinos locales con una oferta de productos y servicios emanados directamente de la comunidad (Inostroza, 2018), pero una empresa solo logra esto si es capaz de instaurar una diferencia significativa ante la competencia y puede mantenerla a través del tiempo (Porter, 2011).

Embarcarse en el camino que lleva al efectivo ejercicio del Liderazgo en el TBC, demanda a su vez evolucionar en la forma de pensar y actuar, este desafío requiere que los individuos involucrados en posiciones de Liderazgo se construyan desde las habilidades integradas en la IE para lograr desarrollar una fuerza laboral comprometida, proporcionar servicios y soluciones de calidad, brindar la oportunidad de conectarse por medio de emociones agradables, desarrollar habilidades y liderar iniciativas productivas dentro de un proceso inclusivo y reflexivo para la toma de decisiones (Mohr & Purcell, 2020).

A la gestión comercial, dentro de un factor estratégico de producción de bienes y servicios orientados a generar desarrollo económico y social, se le llama figura empresarial (Rodríguez, 2011). Una empresa requiere mejorar continuamente sus productos y servicios, los procesos de producción y el desarrollo de su personal, y el líder debe contar con la información certera de las áreas en que se requiere mejorar (Drucker, 2000), y a su vez, es el mismo líder quien requiere de habilidades que le permitan manejar esta información para actuar de manera asertiva y proactiva. Dentro del proceso empresarial, el líder trabaja a lado del colaborador, codo a codo, ayudándolo y alentándolo; además que debe dirigirlo de forma optimista y decidida (Taylor & Fayol, 1961).

Antecedentes

El Turismo de Base Comunitaria como modelo emergente y alternativo

El turismo es una de las actividades económicas con mayor crecimiento mundial, que se distingue por ser prácticamente ininterrumpido. En 2015 rompió récord al registrar 1,200 millones de turistas internacionales durante el año (OMT/UNWTO, 2016). Un año después, esta industria representó \$1.220.000 millones de dólares; en este mismo periodo, México subió una posición hasta situarse como octavo en llegadas y dos posiciones en ingresos (OMT, 2017).

En México, durante el segundo trimestre del 2018, el PIB Turístico creció 1.8% y el Consumo Turístico Interior se incrementó 1.1%. En su comparación anual, el indicador trimestral del PIB turístico aumentó 2.2% y el del consumo turístico interior avanzó 2.5% en el segundo trimestre de 2018 con respecto al mismo lapso de 2017 (INEGI, 2018). Entre diciembre del 2018 y julio de 2019, México reflejó la recepción de 26.3 millones de viajeros internacionales, provocando una derrama de divisas de 15 mil 486 millones de dólares (SECTUR, 2019), y que además, es un sector que va en crecimiento, pues en el PIB turístico registró un crecimiento de 3.3% en el tercer trimestre de 2018 con respecto al mismo periodo del año anterior, y durante el cuarto trimestre del mismo año, la población empleada en el sector turístico de México se ubicó en 4 millones 187 mil personas, lo que representa el 8.6% del empleo total nacional (DATATUR, 2019).

Si bien estas cifras mostraban un futuro prometedor de crecimiento y desarrollo económico, también le inciden grandes retos, compromisos y responsabilidades, como lo ha demostrado la reciente pandemia COVID-19 durante el primer semestre del año 2020 en el sector turístico mundial, ya que ha colocado

al turismo frente a un escenario que ha desvelado las debilidades del sector que se habían tratado de ocultar, y abre la expectativa para determinar si las exigencias económicas permiten abordar los desafíos aplazados, o la crisis sanitaria servirá de pretexto para justificarlas (Mantecón, 2020).

La industria del turismo es considerada como una actividad insertada en el día a día de diferentes sociedades y lugares que provoca modificaciones significativas en la vida social de la comunidad anfitriona (González-Damian, 2018). Al turismo se le considera fuente de riqueza y semilla de progreso para las economías; al TBC se le considera como una actividad económica efectuada por pequeñas comunidades constituidas para otorgar el servicio turístico y generar ingresos, en compromiso con una participación activa, que generalmente se constituye bajo principios de participación, equidad, respeto y cuidado del patrimonio de la comunidad (Azeglio et al., 2018). La visión de todos los actores locales involucrados en la actividad turística comunitaria debe estar construida en colectividad, donde la implementación se enfoque en el aporte al fortalecimiento y mejora del colectivo, en lugar de tomar rumbos que lleven a conflictos o separaciones (Kieffer & Burgos, 2015).

El TBC fue construido como concepto por primera vez por Murphy (1985). En su obra, analiza los aspectos de este turismo y sus relaciones, además de los países y áreas naturales más adelantados en este contexto turístico; donde también se refiere a él como un negocio competitivo y en crecimiento. Otra perspectiva lo define como la industria turística acogida en el seno de una comunidad (Beeton, 2007). La generación de empleos dentro de este sector, así como los incrementos en las inversiones que provocan el arribo de divisas, justifican las aportaciones positivas del turismo de base comunitaria al desarrollo de la región dentro de una relación simbiótica exitosa (Kieffer, 2011).

Para contextualizar al TBC como empresa, podemos evocar las texturas de Peter Drucker (1986) donde postula la importancia de comenzar por el propósito de la organización, mismo que debe de encontrarse en la sociedad ya que una compañía es un órgano de la misma. Por esto, el turismo tiene la necesidad apremiante de investigar en capacidades de innovación para lograr procesos planificados que favorezcan la posibilidad de éxito (Corona & Zárraga, 2014). Esto se puede enmarcar como el denominado padre de la teoría de la administración, Henri Fayol (1949) lo estructuró; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; es decir, una figura que refleje comportamientos de liderazgo (Koontz et al., 2012) y que favorezca la ejecución de estos principios administrativos y empresariales con éxito en el TBC.

En México, crece constantemente la cantidad de comunidades que insertan iniciativas de TBC, este desarrollo implica cada vez más comunidades rurales ofertando diferentes productos (Kieffer, 2018), convirtiéndose así en figuras

empresariales que generan ingresos y al mismo tiempo enfrentan los retos y responsabilidades que todas las empresas encaran. Estas figuras empresariales necesitan de líderes que encaucen los esfuerzos hacia la productividad, utilidad financiera y equipos de trabajo cohesionados, además de la capacidad para generar una oferta turística desde entornos de calidad y servicio, éstos como elementos imperiosos en las empresas del sector turístico en general.

Desde la IE, el ejercicio del Liderazgo puede construir caminos factibles para el logro de los objetivos esperados por el TBC, pues fomentan la orientación al cliente, cualidad indispensable en la industria hotelera y turística (Xu et al., 2020). Los líderes requieren ser cuidadosos con las habilidades emocionales, pues éstas se consideran como un campo sobresaliente en las áreas de gestión empresarial (Khan et al., 2020), acentuando que las habilidades integradas en la IE son imperdibles para el ejercicio del Liderazgo en el TBC (Tsaur & Ku, 2019).

El TBC también requiere, como cualquier compañía, lograr éxito, rentabilidad y sostenerse en el mercado. Analizar el TBC bajo esta óptica puede parecer muy ambicioso, pero se trata de una propuesta construida con base en publicaciones de muchos otros investigadores, y se justifica en la necesidad de contar con una propuesta conceptual que resulte de utilidad en próximas líneas de investigación, pues prevalece la necesidad de comprender mejor la IE y su importancia en el éxito del individuo en varias dimensiones. El TBC depende de la consolidación de la comunidad que lo aloja y de generar beneficios para la misma, esto estriba en el ejercicio del Liderazgo efectivo, y la IE puede contribuir a ello.

Planteamiento del Problema

El TBC tiene propósitos económicos, y al mismo tiempo, requiere satisfacer las necesidades de turismo y ocio de las sociedades locales y extranjeras; cuenta con recursos humanos, financieros y materiales para su operación, pero depende de las capacidades de servicio de sus miembros para su éxito (Senge, 2010), sin embargo, no se han realizado trabajos en el TBC y la posible influencia de la IE de sus líderes en el logro de los objetivos.

Se requiere de trabajos que otorguen información relevante sobre la preeminencia de las habilidades de los líderes para ejercer su gestión efectivamente, principalmente de las emocionales, pues el TBC, que está primariamente enfocado al servicio, requiere ser cuidadoso con las emociones, pues se consideran como un campo sobresaliente en las áreas de gestión empresarial (Khan et al., 2020), acentuando que la IE contiene habilidades imperdibles en el Liderazgo del TBC (Tsaur & Ku, 2019).

El TBC requiere generar clientes, y a su vez competir en el mercado, lo que evidencia la importancia de una figura que efectúe funciones de gerencia y Liderazgo desde una plataforma emocional informada y consciente. Que el TBC no cuente con investigaciones al respecto podría representar una desventaja, pues como se postula a lo largo de este trabajo, la IE es importante para el funcional ejercicio del Liderazgo, y a su vez, el TBC depende de un Liderazgo efectivo para el logro de sus objetivos.

Desvelar la posible influencia de la IE en el Liderazgo, es apremiante para el sector turístico y justifica este trabajo por su impacto en los comportamientos nacientes desde la participación social que determinan los resultados (Haney et al., 2018). Alston y otros (2016) resaltan que la investigación futura debe centrarse en la Inteligencia Emocional y el Liderazgo desde diferentes campos de estudio, pues se consideran habilidades socioemocionales esenciales en el Liderazgo por su relación positiva con la eficiencia y el éxito organizacional, sobre todo en las ramas turísticas y de servicio (Aceves & Barroso, 2016).

También se identificó la necesidad de generar entornos para examinar las relaciones entre los descriptores de interés, pues existen datos que exponen la importancia de las emociones y su influencia con el éxito del Liderazgo (Seymour et al., 2017), que se verá reflejado en el logro de los objetivos de la empresa que gestiona, en este caso específico, del TBC.

Objetivos

Objetivo general.

Exteriorizar la influencia de la Inteligencia Emocional en el ejercicio del Liderazgo de las empresas de Turismo con Base Comunitaria.

REVISIÓN LITERARIA

El Líder y su importancia en la gestión de empresas

En la literatura comúnmente se define al Liderazgo como el proceso de influir a otros para que comprendan y generen acuerdos enfocados a los procesos para alcanzar los objetivos compartidos (Yukl, 2013). Las organizaciones deben considerar contratar líderes conscientes de sus emociones y de su importancia para obtener el éxito esperado (Vidarthi et al., 2014) y más centrados en servir a las personas que dirigen (Barbutto et al., 2014). Pero ¿qué sucede cuando el líder simplemente ya está ahí? Ya forma parte de la comunidad y desempeña una función directiva sin preparación previa y sin la conciencia de como la IE puede

afectar su desempeño. La literatura sostiene que los líderes pueden lograr que los colaboradores generen logros por encima de lo que su obligación demanda por medio de una correcta motivación (Edú et al., 2014).

Con la intención de clarificar el significado de “líder” y contextualizarlo dentro de este trabajo, se consultó el *Oxford Dictionary* (2018) en español; donde entre pocas líneas postula que es “la persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social; persona o cosa que ocupa el primer lugar en una clasificación o competición; el que conduce”. Aterrizándolo a este discurso, podemos decir que el líder del TBC dirige y conduce, y tal vez de su correcta gestión dependa el resultado productivo de la comunidad empresarial que él gestiona.

Desde Hollander (1976) se manifestaba que los líderes con habilidades emocionales superiores lograban tratar a sus empleados con respeto y afecto, por lo que se puede aseverar que un alto nivel de IE logra predecir la efectividad al ejercer el Liderazgo. Un líder eficaz comprende sus emociones y las de su equipo, además que entiende que las emociones son contagiosas y pueden generar círculos perpetuos (Boyatzis et al., 2013).

Entre las cualidades relevantes que se perciben de un líder exitoso, se encuentra el deseo de responsabilizarse por el bienestar de su comunidad, logrando una aportación satisfactoria y dejándole un legado positivo (Barbutto et al., 2014).

La figura del líder salta a la vista en todos los ámbitos históricos y expresiones de la evolución de la sociedad humana (Ramírez, 2013) ya sea en una comunidad de caridad o una organización delictiva. El líder del TBC tiene grandes y diferentes retos que los entornos turísticos desarrollados no perciben. Carlyle y Francis Galton, durante el siglo XIX en (Ramírez, 2013) estudiaron las peculiaridades de los sujetos ascendidos al poder, postulando los cimientos de las primeras teorías de Liderazgo y otorgando las bases para determinar las capacidades y habilidades del responsable de tomar las decisiones en la empresa.

En 1910, Thomas Carlyle, en (Jacobs, 1970) utilizó el término “la gran humanidad” y postuló las relaciones entre los magnos avances de la humanidad como resultado de logros particulares de los grandes hombres que vivieron en cada uno de los periodos de esos avances. El líder debe tener la capacidad de improvisar frente a lo inesperado y desarrollar esa capacidad personal para manejar lo inherente a los cambios, logrando crear organizaciones incondicionales al progreso (Schoemaker et al., 2018).

Un líder en un contexto ideal, construye una visión futura deseable y logra que sus seguidores se identifiquen con ella (Avolio & Gardner, 2005). Esta figura con metas visionarias se muestra optimista y elige tomar riesgos ante el cambio y la innovación (Hamstra et al., 2014) y su elevada IE genera una insepara-

ble relación con la rentabilidad de la organización (Stein et al., 2009). El escenario científico actual investiga el papel de las habilidades integradas en la IE como predictores del Liderazgo efectivo y las posibilidades inherentes para aumentar su eficacia y rendimiento, pues se consideran factores que se relacionan íntimamente entre sí (Foster & Roche, 2014).

Los líderes emocionalmente competentes logran equipos que mejoran su propio rendimiento, eficiencia y compromiso (Lopez-Zafra et al., 2017), principalmente cuando prevalece un horizonte elevado de IE en su desempeño (Langhorn, 2004). La IE se considera indispensable para ejercer un Liderazgo efectivo en las organizaciones (Dippenaar & Schaap, 2017); el TBC visto como figura empresarial, depende también de la efectiva gestión de sus líderes y de que éstos cuenten con niveles elevados de IE para favorecer el logro de los objetivos.

Diversa literatura promueve la imagen del líder eficaz como el que logra que la toma de decisiones corporativas se integre a los objetivos económicos, sociales y ambientales (Patzner et al., 2018) además de que logra la unificación de una fuerza de trabajo multicultural, misma que podría complicarse con el endurecimiento del entorno, identidades políticas y culturales, etc. (Scherer et al., 2016), elementos fácilmente detectables en los desarrollos de turismo comunitario.

Un Liderazgo adecuado logra personas comprometidas y motivadas, responsables de su propio desempeño e implicadas en la mejora del equipo; rasgos que marcan diferencias significativas entre los líderes y sus seguidores (Dinh et al., 2014). Las habilidades mentales diversas y específicas en los que toman las decisiones, con frecuencia juegan un papel importante al contribuir a la pérdida de energía emocional (Kemper, 1990). En el siglo XXI, prevalece la importancia de que el Liderazgo sea efectivo y guíe a la fuerza de trabajo hacia el logro de objetivos empresariales, y que al mismo tiempo cohesione y consolide a los equipos de trabajo, pues los empleados tienen un papel importante que desempeñar para impulsar el crecimiento económico y el empleo (Baum et al., 2016).

Un líder debe considerar el entorno completo de acción logrando definir cuáles son sus mejores conductas para aumentar la probabilidad de éxito (Cosans & Reina, 2017), debiendo comprender que su personalidad jala a la organización y a su conjunto para bien o para mal (Bauman, 2018). Maquiavelo postula en (Cosans & Reina, 2017); que el líder que resulta efectivo en sus resultados, funda sus análisis en el objetivo de las situaciones que atraviesa y las necesidades particulares de la misma, pues éstas cambian constantemente.

El conocimiento en el líder juega un papel crítico para persuadir a las personas e inspirarlas (Bauman, 2018) cuando su ética lo encausa al conocimiento del bien y del mal; de lo contrario podría dañar y desviar a sus seguidores (Ir-

win, 1995). Sus mensajes transmitidos deben ser calculados y deliberados pues pueden provocar reacciones positivas o negativas en beneficio o perjuicio general de la organización y de los que la conforman (Mfikwe & Pelser, 2017).

El Liderazgo está vigorosamente afectado por aspectos de la IE, pues son ellos quienes desempeñan el rol de constructores del clima y la cultura organizacional. Si el líder es percibido como injusto o enojado por su equipo, genera emociones negativas y resultados adversos, además de que instituye una dinámica negativa, la cual la alta dirección detecta perdiendo la confianza en él (Ashkanasy & Humphrey, 2014). Los líderes tienen una influencia importante sobre los estados de ánimo, los sentimientos de sus seguidores y compañeros de equipo, principalmente derivado del contagio emocional (Ashkanasy & Humphrey, 2011) que surge durante las interacciones ocurridas en los entornos laborales.

En las organizaciones, privadas o públicas, con fines de lucro o no, la caracterización del líder es la misma, esto debido a las relaciones sociales producidas al interior (Cruz, 2016). El líder debe discernir las emociones de los empleados, motivar y empatizar para reducir la posibilidad de conflictos entre ellos, esto puede lograrse con una alta IE (Özdemir & Ozkul, 2016), pues es destacable que los líderes representan a la empresa ante los demás estableciendo la tónica de motivación de los empleados (Mfikwe & Pelser, 2017).

Un Liderazgo eficaz comprende que las emociones son contagiosas y que pueden generar círculos productivos o destructivos; cuida de los demás con los demás, se expande, depende de los otros y mejora el ambiente que le rodea desde una postura proactiva (Fink, 2019). Cuando el Liderazgo se ejerce desde el conocimiento de los impactos de la IE, logra transformar su mundo exterior después de haber realizado una transformación interna (Collado, 2016).

El mundo actual de los negocios, requiere de líderes con la capacidad de provocar una ventaja competitiva que direcciona al éxito marcando una diferencia positiva; para esto se establece que las habilidades integradas en la IE son cruciales, pues saber cómo dirigir las emociones propias y de los demás aumenta la eficacia donde la experiencia y el poder no son suficientes (Özdemir & Ozkul, 2016).

Los orígenes de la Inteligencia Emocional

El término de Inteligencia Emocional fue construido por Peter Salovey y John Mayer (1990) y la literatura continúa refiriéndose a ésta constantemente; ahora conocida como la capacidad vinculada con las experiencias emocionales que apoyan al individuo para comprender y manejar las emociones propias e identificar las de las personas que le rodean (Mayer et al., 2016). Los individuos inteli-

gementemente emocionales pueden ser más conscientes de sus propios sentimientos y de los demás (Mayer & Salovey, 1993).

Goleman (1995) populariza la IE como una facultad del individuo que empuja la balanza notoriamente sobre todas las demás habilidades, ya sea favoreciéndolas o dificultándolas. En concreto se puede decir que la IE es una manera para relacionarse con el mundo donde se engloban diferentes habilidades y características humanas (García-Fernández & Giménez-Mas, 2010). En la IE radica la capacidad de gestionar las emociones e integrarlas al pensamiento, donde niveles elevados de estas habilidades se relacionan con el alto rendimiento laboral y certidumbre organizativa (Vidyarthi et al., 2014) además de favorecer una relación positiva ante el estrés (Gutierrez et al., 2017), factores por demás relevantes en el desempeño y éxito del Liderazgo en el TBC.

Para Reuven Bar-On (2006), la IE representa la suma de habilidades individuales para la comprensión de los propios sentimientos y el poder compartirlos asertivamente, con el fin de establecer relaciones interpersonales funcionales. El concepto de IE ha sido considerado relevante en muchas investigaciones; por ejemplo; Cattell, Horn, Sweney y Radcliffe (1967) construyeron una prueba autoevaluada para medir la conciencia de los propios sentimientos, pues lo consideraban relevante para el estudio científico. Este es solo un ejemplo de los muchos trabajos realizados a lo largo de más de 50 años, varios de ellos enfocados en el Liderazgo (Cooper, 2017; Fink, 2019; Goena Rodríguez, 2015; Higgs & Dulewicz, 2016).

La relevancia de la Inteligencia Emocional

El interés progresivo por los estudios de la IE ha contribuido a los hallazgos en las habilidades socioemocionales (Cassullo & García, 2015), ya que aprender de ellas nos oferta habilidades que todos requerimos para manejar nuestras relaciones de forma efectiva y funcional (Marchant et al., 2013). La mayoría de las investigaciones efectuadas, generan polémica sobre el mejor modelo para representar, medir y evaluar la IE; esto porque a cada herramienta le inciden ventajas y desventajas; lo que desvela que en realidad funcionan como complementarias más que como contrarias. Cada instrumento es el ideal cuando los objetivos están determinados y son apropiados dependiendo el área específica a evaluar (Robles, 2011).

El Dr. Reuven Bar-on (1988), comienza su investigación con una revisión sistemática de las variables de la IE, que más tarde él definió como una serie de habilidades emocionales y sociales que influyen en el éxito de la persona (Bar-On, 2006). Su modelo se considera como el mejor para representar y evaluar la

IE (Bisquerra et al., 2006) pues se estima como el más acertado por considerar competencias intra e interpersonales del individuo. Este tipo de modelo llamado “mixto”, considera destrezas y rasgos, que se han logrado conjuntar gracias a diversas indagaciones aisladas (Fragoso-Luzuriaga, 2015), esto sugiere que el modelo mixto de IE de Reuven Bar-on podría ser la mejor herramienta para la predicción del rendimiento laboral (Joseph et al., 2014), por lo tanto es el modelo elegido para las reflexiones prospectivas construidas en este trabajo, considerando que el principal contexto de desempeño del líder del TBC es precisamente el laboral.

A continuación, se presentan los constructos que componen el modelo de Reuven Bar-on.

Tabla 1. *Modelo de Inteligencia Emocional de Reuven Bar-on.*

Constructos		
Autoconcepto	Independencia	Evaluación de la realidad
Autorrealización	Relaciones interpersonales	Flexibilidad
Autoconciencia emocional	Empatía	Control de impulsos
Expresión emocional	Responsabilidad Social	Tolerancia al estrés
Asertividad	Resolución de problemas	Optimismo

Fuente: (Bar-On, 1988, 2006a; Bar-On et al., 2003; Bar-on & Parker, 2000).

Los 15 constructos de este modelo se presentan en la Tabla 1, incluyen habilidades para estar consciente de uno mismo, para comprender las fortalezas y debilidades de uno y para poder expresar el pensamiento y los sentimientos desde una postura constructiva. Otras incluyen factores que facilitan las habilidades intrapersonales, la autorrealización en términos de alcanzar los objetivos; las habilidades interpersonales para estar al tanto de las emociones, sentimientos y necesidades de otras personas para lograr relaciones colaborativas; además de incluir el manejo del estrés, la adaptabilidad y componentes de inteligencia social, conjuntamente integra una visión optimista y alegre de la vida.

Para el líder del TBC, la IE representa más que solo un conjunto de habilidades, es un aspecto vital para generar relaciones efectivas durante su gestión y a su vez alcanzar el éxito en su labor (Panait, 2018). Los líderes emocionalmente perceptivos provocan un mejor rendimiento en sus subordinados (Vidyardhi et al., 2014), sea de manera consciente o inconsciente, impactan los comportamientos de su equipo, pues es la expresión emocional la que predomina dentro de los acuerdos sociales preestablecidos que determinan el comportamiento en entornos y momentos específicos (Rodríguez & Rodríguez, 2017).

Por otra parte, la IE también se considera la principal fuente de variables relacionadas con los comportamientos individuales y grupales (Aritzeta et al., 2016), pues un alto nivel de IE en los empleados fortalece la relación entre el Liderazgo y el compromiso organizacional (Jain & Duggal, 2018).

La IE favorece el poder inspirar e influir en los demás obteniendo lo mejor de ellos, fomenta también el poderse comunicar y construir vínculos para mejorar, crecer y resolver conflictos efectivamente, por lo que se infiere que una sociedad emocionalmente inteligente es más propensa a prosperar efectivamente (Navaneedhan & Kamalanabhan, 2020). Entonces, se puede postular que la Inteligencia Emocional puede predecir la orientación hacia los objetivos en los individuos involucrados en posiciones de Liderazgo y determinar su efectiva actuación en la gestión de los equipos colaborativos (Lee, 2019).

METODOLOGÍA

Desde una investigación documental relevante en el campo, se seleccionó y analizó la información teórica más notable sobre los descriptores de interés publicada desde 1949 hasta el año 2020. Por medio de conceptualizaciones, abstracciones y síntesis, se realizaron reflexiones hasta lograr presentar argumentos enmarcados en una panorámica general abordada desde las variables de interés. Dentro de cada perspectiva se matizan y referencian los trabajos revisados desde la visión turística y empresarial, ofreciendo reflexiones finales a manera de conclusiones.

Este trabajo pretende sumarse a la pequeña pero creciente corriente de investigación del TBC, que busca postular su relevancia en los mercados e importancia para un sector turístico amplio, que no se limita a turistas de alto nivel adquisitivo. Se recuperó literatura publicada sobre la Inteligencia Emocional y su transversalidad con los descriptores de interés, Liderazgo y Turismo de Base Comunitaria. Después se realizaron reflexiones prospectivas, se articularon las características de las IE y sus impactos en el Líder del TBC.

Se encontró que las emociones pueden determinar el éxito del Liderazgo en el TBC, y que prevalece la necesidad de potencializar al TBC para lograr una planeación correcta en las sociedades empresariales dentro de un turismo integral, en el cual el Liderazgo se considera esencial para desarrollar e implementar estrategias de mejora en el sector (Belias et al., 2017).

Se presentan los hallazgos de la literatura seleccionada desde los aspectos analizados de la IE y cómo se les ha relacionado desde diferentes posturas con el éxito del Liderazgo, las cuales permiten generar conclusiones construidas a partir de los hallazgos hacia el posible impacto positivo en el TBC.

DISCUSIÓN

La revisión de la literatura produce una afirmación robusta que sostiene que la IE y el éxito del individuo en posiciones de Liderazgo es estrecha, y que el TBC depende de ambos para figurar como una empresa rentable y productiva. Fatt & Howe (2003) establecen que el éxito del Liderazgo, aproximadamente el noventa por ciento de las ocasiones es atribuible a un alto nivel de IE, y ésta repunta por encima de las habilidades intelectuales del individuo. Por otra parte Jain & Duggal, (2016) postulan que una notable IE genera efectos positivos hacia el compromiso con la organización de la que se forma parte, contextualizándolo dentro de este trabajo, el TBC depende del ejercicio de Liderazgo desde la IE para favorecer entornos de compromiso para el logro de los objetivos requeridos.

Además que es importante destacar que si se logran mejorar los niveles de IE en el líder, subrayando el correcto manejo de sus emociones, se logrará incidir positivamente en su eficiencia y desempeño en la empresa que dirige (Özdemir & Ozkul, 2016); por medio de estos argumentos, se infiere el beneficio del ejercicio del Liderazgo desde la IE y los beneficios directos al TBC.

Se subraya la relevancia de manejar y comprender las habilidades integradas en la IE efectivamente para desarrollarse en un plano de Liderazgo exitoso, de hecho, diversos autores han sugerido que la IE mantiene una estrecha relación con varias particularidades del líder, como la autoeficacia y autodirección, además del correcto desempeño laboral y de lograr un exitoso e integral trabajo con el equipo (Mullen et al., 2018). Los anteriores resaltan como elementos relevantes para el logro de los objetivos de las organizaciones construidas como TBC.

También se observa evidencia de que la IE es fundamental en los entornos turísticos; como lo postula Erdogan Koc (2018); incrementa la eficiencia y los resultados del sector, además de ser relevante para las relaciones sociales positivas, pues promueve la generación de niveles altos de calidad en el servicio, que se convierten en elementos que pueden ser extremadamente notables en los empleados involucrados en el servicio para lograr mejores resultados con clientes externos e internos (Koc & Boz, 2020), y que a través de la IE en el ejercicio del Liderazgo se logra facilitar, generar y provocar una mayor satisfacción en los entornos del TBC de manera consciente y comprometida.

La IE representa un conjunto de habilidades, que incluso podrían condicionar el desarrollo del coeficiente intelectual del individuo, así como su capacidad de aprender, adaptarse y desarrollarse como un sujeto proactivo en su entorno. De hecho, existe un estudio realizado en Latinoamérica que muestra

emociones positivas y relaciones interpersonales satisfactorias cuando la claridad emocional del individuo prevalece a través de las habilidades integradas en la IE (Ruvalcaba-Romero, Gallegos-Guajardo, et al., 2017), desafortunadamente no se encontró investigación científica en entornos de TBC y es poco lo aportado a la frontera del conocimiento en este contexto; pero con lo aquí expuesto, se puede inferir que la IE refleja una influencia importante en el ejercicio del Liderazgo del TBC, y que éste, como organización con fines de lucro, depende del efectivo y funcional desempeño de sus líderes para ser rentable y permanecer en el tiempo.

CONCLUSIONES

En este acercamiento al TBC desde una visión empresarial, se postula la necesidad de considerarlo como una economía social, latente y parte importante de la plataforma turística de los medios rurales y urbanos, para poder generar nuevas rutas hacia la investigación y lograr su consolidación (Jouault et al., 2015). Es relevante reflexionar que los desafíos para desarrollar estrategias de mejora del TBC dependen principalmente de sus líderes, de su fuerza y de que estén dispuestos a tomar las decisiones necesarias para establecer una disciplina efectiva que enseñe a los demás (Porter, 2011) mejorando la calidad de vida de la comunidad; habilidades integradas en la IE y respaldadas por diversos estudios (Bar-On, 2006b; Ruvalcaba-Romero, Fernández-Berrocal, et al., 2017; Stein, 2007).

La figura de empresa de base comunitaria se enlaza inevitablemente con su dimensión económica, implicándole procesos de creación y gestión empresarial con objetivos de beneficio financiero (Fernández, 2011); y como toda empresa, requiere de una correcta y funcional gestión, además de una figura de Liderazgo que haga esto realidad. Este trabajo conceptual pretendió estructurar la premisa de ver al TBC como una empresa, y como tal conviene reflexionar la importancia de realizar contribuciones de investigación que la soporten ante los retos que enfrenta, los cuales se soslayan con las habilidades de sus líderes, y si éstos cuentan con elevados índices de IE, los resultados podrían ser efectivos e integrales con la sociedad que acoge estas figuras empresariales.

Es recomendable que las comunidades turísticas bajo la figura de empresa de TBC, se administren de manera proactiva, planificando su futuro, previendo riesgos e incluso las posibles regulaciones venideras para minimizar sus efectos en el medio ambiente y la comunidad que le acoge (Beeton, 2007). A través de esta investigación documental se puede estimar que las habilidades

integradas en la IE representan una importante aportación para el efectivo ejercicio del Liderazgo del TBC, pues favorecen la proactividad y la toma de decisiones.

Del desempeño efectivo del líder depende el éxito de la empresa (Vidyarthi et al., 2014) y si está centrado en servir a su equipo es aún más positivo (Barbutto et al., 2014) pues logra que sus colaboradores alcancen más de lo que se espera de ellos mismos (Edú et al., 2014). Este tipo de Liderazgo es el que puede direccionar al TBC al crecimiento estable y sostenido (Fernández, 2011).

Las inferencias mostradas permiten identificar como la IE favorece el ejercicio del Liderazgo en el TBC, contrastando desde lo postulado por Reuven Bar-on (2006a; 2013), se expone y exterioriza de la siguiente forma; el Autoconcepto permite al líder percibirse, comprenderse y aceptarse a sí mismo; esto representa una postura de seguridad ante sus subordinados, quienes en consecuencia se sienten seguros y respaldados. La Autoconciencia Emocional equipa al líder con la capacidad para comprender las propias emociones; esta habilidad, sumada a la Asertividad y a la Expresión Emocional, le facilita el poder expresar de forma eficaz y constructiva las propias emociones; lo que genera en los subordinados contextos colaborativos desde la comprensión emocional y la creación de círculos productivos.

La Independencia permite al líder ser autosuficiente y libre de dependencia emocional de los demás para tomar decisiones y elegir los objetivos a seguir; habilidad relevante para entornos de colaboración expuestos a ritmos acelerados y necesitados de una capacidad de respuesta pronta y expedita como lo es el TBC. Esta sumada a la Resolución de Problemas, facilita el resolver eficazmente problemas de carácter personal e interpersonal. Es destacable la Evaluación de la Realidad para todos los contextos de decisión del líder, pues le permite validar objetivamente los sentimientos y pensamientos propios y poder diferenciarlos con la realidad exterior.

Los entornos laborales, en este contexto, los referentes al TBC, dependen de que el líder cuente con una alta Tolerancia al Estrés para poder gestionar las emociones de forma eficaz y constructiva y disminuir o erradicar la posibilidad de sufrir un asalto emocional y explotar en consecuencia. También el control de los impulsos abona a esta causa, permitiendo manejar las emociones propias de forma eficaz y constructiva.

Referirse a la Flexibilidad, es referirse a la habilidad para adaptar y ajustar los sentimientos y pensamientos del líder a nuevas situaciones. En el TBC es frecuente que las exigencias operativas requieran de nuevas y diferentes formas para responder a las necesidades y exigencias de los clientes, ahí es donde la flexibilidad marca una diferencia importante.

La Empatía representa una habilidad imperdible para la comprensión de los sentimientos propios y de los demás; ésta favorece en el líder la comunicación proactiva y la cohesión de los equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos, comprendiendo asertivamente las necesidades particulares de sus subordinados. Cuando la Empatía se enlaza con la Responsabilidad Social, permite al líder identificarse y cooperar con el grupo. Es consciente de los compromisos añadidos a su gestión y funciona en beneficio de los demás.

Las Relaciones Interpersonales favorecen al líder el poder establecer relaciones mutuamente satisfactorias y relacionarse bien con los demás, herramienta valiosa para establecer colaboraciones efectivas con sus subordinados, pares y directivos, además de fortalecer su capacidad de atención y servicio con sus clientes externos.

El Optimismo permite al líder ser positivo y mirar el lado bueno de la vida, favorece la proactividad en el TBC y a su vez se siente contento con sí mismo y con los demás. El líder requiere además de la Autorrealización, pues es precisamente la que le permite esforzarse para lograr las metas personales y poseer el deseo de actualizar su potencial y sus habilidades constantemente, elementos fructíferos para las empresas turísticas expuestas a la voraz competencia y necesidad de permanecer vigentes en el mercado.

Las emociones surgen durante las interacciones sociales, funcionan como un nódulo invisible que delimita los vínculos, por lo que se respalda que las habilidades integradas en la IE son significativas para el ejercicio del Liderazgo en el TBC, pues generan mejores vínculos productivos e impactan positivamente la calidad de los servicios del turismo (Yuping et al., 2019).

Este trabajo contribuye con la literatura ya existente conceptualizando las influencias de la IE en el ejercicio del Liderazgo en el TBC, buscando tamizar su comprensión desde un punto sintetizado. Cabe destacar que esta propuesta es una primera aproximación, pero es posible prefigurar la trascendencia de reflexionar sobre ella con base en sus supuestos, generar nuevas líneas de investigación para que los argumentos de éxito en el TBC logren viabilidad y determinar beneficios considerando toda la diversidad para estructurar sociedades dentro de márgenes sostenibles.

Lo postulado en este trabajo debe considerarse con precaución para no globalizar en los destinos; aquí se presenta con base en lo revisado dentro del contexto de la actuación turística de México como elemento de transformación social (dit Chirot, 2017), pero hay aún mucho por realizar, ampliar y profundizar en los estudios de las organizaciones en el sector turístico (González-Damián, 2017).

Es preciso realizar trabajo de campo al respecto, caracterizar los tipos de líderes que conforman el TBC, además de determinar sus niveles de IE, confrontarlos con el éxito obtenido y contrastarlos con emprendimientos turísticos de base comunitaria que hayan fracasado. Conviene también generar acercamientos a quienes gerenciaron estos emprendimientos que no lograron tener éxito, pues pueden aportar información valiosa para el curso de futuras pesquisas e investigaciones. Además, se debe considerar realizar investigaciones para determinar si la IE del líder de TBC fomenta la solidaridad y el bienestar social, la mejora financiera y calidad de vida de los actores.

El TBC debe ver a la correcta gestión de las emociones de sus líderes como una necesidad destacable, a través de la cual se pueden beneficiar social, ambiental y económicamente, favoreciendo la construcción de sociedades turísticas emocionalmente estables. En conclusión, este trabajo desvela la importancia del cómo y porqué las habilidades integradas en la EI mejoran el ejercicio del Liderazgo y desde impactos matizados, favorecen, mejoran y potencializan al TBC, aportando importantes beneficios a todos los actores involucrados.

REFERENCIAS

- Aceves, M. de los Á., & Barroso, F. G. (2016). Competencias socioemocionales en las prácticas profesionales. Un estudio en la industria hotelera. *Revista Educación y Ciencia (ISSN 2448-525X)*, 5(45), 34-49.
- Alston, B., Dastoor, B., & Chin-Loy, C. (2016). Emotional Intelligence and Transformational Leadership to Foster Sustainability. *International Journal of Business and Social Science*, 7(5), 20. <https://doi.org/10.4337/9781845423308.00051>
- Aritzeta, A., Balluerka, N., Gorostiaga, A., Alonso-Arbiol, I., Haranburu, M., & Gartzia, L. (2016). Classroom emotional intelligence and its relationship with school performance. *European Journal of Education and Psychology*, 9(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ejeps.2015.11.001>
- Ashkanasy, N., & Humphrey, R. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214-224. <https://doi.org/10.1177/1754073910391684>
- Ashkanasy, N., & Humphrey, R. (2014). Leadership and Emotion. In *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (Issue June 2018, pp. 1-39). <https://doi.org/10.1093/oxfordhpb/9780199755615.013.038>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

- Azeglio, A., Barreto, A., & Lizurek, M. (2018). Incubadora de turismo socio solidario de base comunitaria: Desafíos y retos de una experiencia de co-gestión de Universidad-Organizaciones Sociales. *Realidad, Tendencias y Desafíos En Turismo*, 16(1), 38–53.
- Bar-On, R. (1988). *The development of a concept of psychological well-being*. Rhodes University.
- Bar-On, R. (2006a). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
- Bar-On, R. (2006b). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
- Bar-on, R., & Parker, J. (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* (R. Bar-on & J. Parker (eds.)). Jossey-Bass Inc.
- Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A. (2003). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Brain*, 126, 223–238. <https://doi.org/10.4324/9780203496190>
- Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A. (2013). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Social Neuroscience: Key Readings*, 223–238. <https://doi.org/10.4324/9780203496190>
- Barbuto, J. E., Gottfredson, R. K., & Searle, T. P. (2014). An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(3), 315–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814531826>
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. J. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.003>
- Bauman, D. (2018). Plato on Virtuous Leadership: An Ancient Model for Modern Business. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 251–274. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.31>
- Beeton, S. (2007). Community Development through Tourism. In National Library of Australia Cataloguing-in-Publication (Ed.), *Annals of Tourism Research* (Vol. 34, Issue 4). Landlinks Press. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.05.005>
- Belias, D., Koustelios, A., Trivellas, P., Serdaris, P., Varsanis, K., & Grigorou, I. (2017). Human Resource Management, Strategic Leadership Development and the Greek Tourism Sector. *Springer International Publishing, April*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-47732-9>
- Bisquerra, R., Martínez, F., Obiols, M., & Pérez, N. (2006). Evaluación de 360º: Una aplicación a la educación emocional. *Revista de Investigacion Educativa*, 24(1), 187–203.

- Boyatzis, R., Smith, M., Van, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17–24. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.003>
- Cassullo, G. L., & García, L. (2015). Estudio de las Competencias Socio Emocionales y su Relación con el Afrontamiento en Futuros Profesores de Nivel Medio. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 18(1), 213-228. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6018/reifop.18.1.193041>
- Cattell, R. B., Sealy, A. P., & Sweney, A. B. (1967). What can personality and motivation source trait measurements add to the prediction of school achievement? *Journal of Educational Psychology*, 36(3), 280–295.
- Chavez, R., Andrade, E., Espinoza, R., & Navarro, M. (2010). *Turismo comunitario en México . Distintas visiones ante problemas comunes* (Issue JULY 2010). <https://doi.org/10.13140/2.1.4282.4007>
- Collado, J. (2016). Educación Emocional: Retos Para Alcanzar Un Desarrollo. *Revista Arbitrada Del Centro De Investigación Y Estudios Gerenciales*, 26, 27–46.
- Cooper, R. K. (2017). Emotional intelligence in the workplace. *Indian Journal of Positive Psychology*, 8(2), 162–165. [https://doi.org/10.1016/S1464-9055\(00\)00155-X](https://doi.org/10.1016/S1464-9055(00)00155-X)
- Corona, E., & Zárraga, L. (2014). La Innovación Como Factor de Competitividad en las Empresas Turísticas en Cancún, Quintana Roo, México. *Revista Internacional de Administracion y Finanzas*.
- Cosans, C., & Reina, C. (2017). The Leadership Ethics of Machiavelli's Prince. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 275–300. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.13>
- Cruz, L. (2016). La legitimidad del liderazgo en las organizaciones. *Facultad de Contaduria y Admistracion*.
- DATATUR. (2019). *Resultados de la Actividad Turística Enero 2019*. [https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-01\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-01(ES).pdf)
- Diez, S., & Sánchez, C. (2017). Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 11(3), 22–27.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dippenaar, M., & Schaap, P. (2017). The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 16. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1460>

- dit Chirot, M. (2017). Turismo y nuevas dinámicas socioespaciales en la península de Yucatán. Un enfoque multidisciplinario. *Travaux et Recherches Dans Les Amériques Du Centre*, 72, 191–193.
- Drucker, P. (2000). The Change Leader. *National Productivity Review*, 13–20.
- Drucker, P. F. (1986). Management. Task, Responsibilities, Practices. In *Truman Talley Books*. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00065-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00065-4)
- Edú, S., Moriano, J., & Molero, F. (2014). Authentic leadership and intrapreneurial behavior : cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *Springer Science+Business Media*. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0333-4>
- Fatt, J., & Howe, I. (2003). Emotional intelligence of foreing and local university students in Singapore: Implications for managers. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 345–367.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (Pitman (ed.)).
- Fernández, M. (2011). Turismo comunitario y empresas. *El Periplo Sustentable*, 20, 31–74. www.psus.uaemex.mx
- Fink, D. (2019). Hacia un liderazgo sostenible, más profundo, más prolongado, más amplio. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 182–195. <https://doi.org/10.14244/198271993071>
- Foster, C., & Roche, F. (2014). Integrating trait and ability EI in predicting transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 316–334. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2012-0087>
- Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(16), 110–125. <https://doi.org/10.1016/j.rides.2015.02.001>
- García-Fernández, M., & Giménez-Mas, S. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: Propuesta de un modelo integrador. *Espiral Cuadernos Del Profesorado*, 3(6), 4. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3736408&info=resumen&idioma=ENG>
- Goena Rodríguez, A. (2015). La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo. *Universidad Pontificia Comillas*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4518/TFG001308.pdf?sequence=1>
- Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional. Porqué es mas importante que el coeficiente intelectual. In *Kairos*. Bantam Books.
- González-Damian, A. (2018). *Construcción social de la experiencia turística* (B. P. S.L. (ed.)). Bubok Publishing.

- González-Damián, A. (2017). La relación entre empresa turística y desarrollo sostenible en las teorías administrativas y sociales. *Dimensiones Turísticas*, 1(1), 111-142.
- Gutierrez, D., Mullen, P. R., & Fox, J. (2017). Exploring Emotional Intelligence Among Master's-Level Counseling Trainees. *American Counseling Association*, 56(1), 19-32. <https://doi.org/10.1002/ceas.12057>
- Hamstra, M., Van, N., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). On the perceived effectiveness of transformational-leadership: The role of encouraged strategies and followers' regulatory focus. *European Journal of Social Psychology*, 44(May), 643-656.
- Haney, A., Pope, J., & Arden, Z. (2018). Making It Personal: Developing Sustainability Leaders in Business. *Empirical Research Article*, 33(2), 1-20. <https://doi.org/10.1177/1086026618806201>
- Higgs, M., & Dulewicz, V. (2016). Leading with emotional intelligence: Effective change implementation in today's complex context. In *Library of Congress*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-32637-5>
- Hollander, E. (1976). Leadership and Social Exchange Processes. *State University of New York at Buffalo*.
- INEGI. (2018). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]*. 12 de Noviembre de 2018.
- Inostroza, G. (2018). Aportes para un modelo de gestión sostenible del turismo comunitario en la región Andina. *Gestión Turística*, 10, 77-90. <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2008.n10-06>
- Irwin, T. (1995). *Plato's Ethics*. OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- Jacobs, T. (1970). Leadership and Exchange in Formal Organizations. *Human Resources Research Organizations*, 354.
- Jain, P., & Duggal, T. (2016). The influence of transformational leadership and emotional intelligence on the organizational commitment. *Journal of Commerce & Management Thought*, 7(3), 586-598. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2327.7042>
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy: Empirical analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review*, 41(9), 1033-1046. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0029>
- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'Boyle, E. H. (2014). Why Does Self-Reported Emotional Intelligence Predict Job Performance? A Meta-Analytic Investigation of Mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 298-342. <https://doi.org/10.1037/a0037681>

- Jouault, S., Fuentes, A. G. De, & Rivera, T. (2015). Un modelo regional de turismo alternativo y economía social en la Península de Yucatán , México social economy in the Yucatan Peninsula , Mexico. *OtraEconomia*, 9(17), 164–176. <https://doi.org/10.4013/otra.2015.917.05>
- Kemper, T. (1990). Research Agendas in the Sociology of Emotion. In *State University of New York press*.
- Khan, A., Tao, M., Ahmad, H., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020). Revisiting Green Supply Chain Management Practices: The Mediating Role of Emotional Intelligence. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020914637>
- Kieffer, M. (2011). Le tourism alternatif au Mexique: solution durable ou moyen de contrôle territorial? *Tourisme et Mondialisation*, 337–347.
- Kieffer, M. (2015). El turismo en zonas marginalizadas: engaños y giros necesarios. *Archives-Ouvertes*, 1–12.
- Kieffer, M. (2018). Turismo Rural Comunitario y organización colectiva: un enfoque comparativo en México. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(2), 429–441. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.030>
- Kieffer, M., & Burgos, A. (2015). *Construcción de una visión local y colectiva para emprender iniciativas de Turismo Rural Comunitario*. 295–310.
- Koc, E. (2018). Emotional Intelligence in Tourism and Hospitality. In *Bandirma Onyedi Eylul University*.
- Koc, E., & Boz, H. (2020). Development of hospitality and tourism employees' emotional intelligence through developing their emotion recognition abilities. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(2), 121–138. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1608885>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial* (I. The McGraw-Hill Companies (ed.); 14th ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. <http://www.mhhe.com/uni/koontzpage14e>
- Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4), 220–230. <https://doi.org/10.1108/09596110410537379>
- Lee, Y. H. (2019). Emotional intelligence, servant leadership, and development goal orientation in athletic directors. *Sport Management Review*, 22(3), 395–406. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.05.003>
- Lopez-Zafra, E., Pulido-Martos, M., Berrios-Martos, P., & Augusto-Landa, J. M. (2017). Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings? *Revista de Psicología Social*, 32(3), 513–538. <https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1352170>

- Mantecón, A. (2020). La crisis sistémica del turismo: una perspectiva global en tiempos de pandemia. In *Turismo pos-COVID-19 Reflexiones, retos y oportunidades* (p. 802).
- Marchant, T., Milicic, N., & Álamos, P. (2013). Impacto en los niños de un programa de desarrollo socio-emocional en dos colegios vulnerables en Chile. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 6(2), 167–186. <https://doi.org/10.15366/riee>
- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 1(11). <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Mayer, J., & Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Yale University*. <https://doi.org/10.1007/BF01284056>
- Mfikwe, N., & Pelsier, T. (2017). The significance of emotional intelligence and leadership styles of senior leaders in the South African government. *Journal of Contemporary Management Issues*, 22(2), 115–126. <https://doi.org/https://doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.2.115>
- Mohr, S., & Purcell, H. (2020). Sustainable Development of Leadership Strategies in Higher Education. *Emerald Publishing Limited*, 22, 55–66.
- Mullen, P., Gutierrez, D., & Newhart, S. (2018). *School Counselors' Emotional Intelligence and Its Relationship to Leadership*. 21, 1–12. <https://doi.org/10.1177/2156759X18772989>
- Murphy, P. E. (1985). *Tourism: A community approach*. <https://doi.org/0416397905>
- Navaneedhan, C., & Kamalanabhan, T. (2020). Is Emotional Intelligence an essential element in global learning environment to become socially responsible innovators ? *Technium Social Sciences Journal*, 5(March), 12–25.
- OMT/UNWTO. (2016). El Sector Turístico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Turismo responsable, un compromiso de todos. *Organización Mundial Del Turismo*. [turismo_responsable_omt_pm_acc_20170126](https://doi.org/10.18111/9789284416875)
- Organización Mundial del Turismo [UNWTO], & Organización Mundial del Turismo. (2017). Panorama OMT del turismo internacional. *Organización Mundial Del Turismo (OMT-UNWTO)*, 12. <https://doi.org/10.18111/9789284416875>
- Özdemir, K., & Ozkul, A. (2016). The Relationship Between Emotional Intelligence Dimensions and Leadership Practices : A Study on White-Collar Employees in Defense Industry. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 21(4), 1449–1464.
- Panait, C. (2018). Emotional Intelligence Influence in Leadership. *Scientific Research and Education in the Air Force*, 20, 493–498. <https://doi.org/10.19062/2247-3173.2018.20.67>

- Patzer, M., Voegtlin, C., & Scherer, A. (2018). The Normative Justification of Integrative Stakeholder Engagement: A Habermasian View on Responsible Leadership. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 325–354. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.33>
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Press*.
- Press, O. U. (2018). *Oxford dictionaries*. <https://www.oxforddictionaries.com/>
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional: Un desafío permanente. *Revista Universidad & Empresa*, 25, 5–11.
- Robles, A. G. (2011). La evaluación de la inteligencia emocional : ¿ autoinformes o pruebas de habilidad ? 1. *Fórum de Recerca*, 16.
- Rodríguez, M., & Rodríguez, S. (2017). Expresiones faciales y contexto. Reglas sociales que condicionan la espontaneidad de la expresión facial de las emociones. *Revista Mexicana de Investigacion En Psicologia*, 9(1), 55–72. <http://revistamexicanadeinvestigacionenpsicologia.com/ojs/index.php/RMIP/article/viewFile/228/141>
- Rodriguez, S. (2011). *Introducción a la administración: Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (5th ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. A. <https://doi.org/10.1246/cl.2012.1554>
- Ruvalcaba-Romero, N., Fernández-Berrocal, P., Salazar-Estrada, J., & Gallegos-guajardo, J. (2017). Positive emotions , self-esteem , interpersonal relationships and social support as mediators between emotional intelligence and life satisfaction. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 9(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jbhsi.2017.08.001>
- Ruvalcaba-Romero, N., Gallegos-Guajardo, J., & Fuerte, J. M. (2017). Competencias socioemocionales como predictoras de conductas prosociales y clima escolar positivo en adolescentes. *Revista Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 88, 77–90.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence and Its Relationship to Other Intelligences. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Scherer, A., Rasche, A., Palazzo, G., & Spicer, A. (2016). Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, 53(3), 273–298. <https://doi.org/10.1111/joms.12203>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 1–28. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- SECTUR. (2019). 1 *Informe de Labores* (Issue 1).

- Senge, P. (2010). Pensamiento sistémico y mapas de proceso: Una combinación natural. *La Quinta Disciplina En La Practica*, 194–199.
- Seymour, N., Jansen, S., Feng, L., Ayres, S., Austin, Z., Seabrook, J., & Jones, P. (2017). Impact of emotional intelligence coaching on job satisfaction of pharmacists during organizational changes. *Journal of Hospital Administration*, 6(4). <https://doi.org/10.5430/jha.v6n4p39>
- Stein, S. (2007). *Make your workplace great : the 7 keys to an emotionally intelligent organization*. (L. John Wiley & Sons Canada (ed.)).
- Stein, S., Papadogiannis, P., Yip, J., & Sitarenios, G. (2009). Emotional intelligence of leaders: A profile of top executives. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/01437730910927115>
- Taylor, F., & Fayol, H. (1961). *Principios de la administracion cientifica y administracion general e industrial* (S. S. . Herrero Hermanos (ed.)).
- Tsaur, S.-H., & Ku, P.-S. (2019). The Effect of Tour Leaders' Emotional Intelligence on Tourists' Consequences. *Journal of Travel Research*, 58(1), 63–76. <https://doi.org/10.1177/0047287517738381>
- Vidhyarthi, P. R., Anand, S., & Liden, R. C. (2014). Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance. *Leadership Quarterly*, 25(2), 232–244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.003>
- Villavicencio, B., Zamora, J., & Pardo, G. (2016). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El Periplo Sustentable*, 30, 6–37.
- Xu, S., Cao, Z., & Huo, Y. (2020). Antecedents and outcomes of emotional labour in hospitality and tourism: A meta-analysis. *Tourism Management*, 79, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104099>
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations. In *Journal of Experimental Psychology: General* (8th ed., Vol. 136, Issue 1). Pearson Education, Inc.
- Yuping, W., Awang, S., Jusoh, A., Salisu, B., & Jabar, N. (2019). A two-step cluster model of the Emotional Intelligence and Leadership preferences of Four-Star Hotel Employees. *Jurnal Kemanusiaan*, 2, 27–34.