

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis

¿Somos suficientemente
inteligentes?

Autora: **Mar Pineda Rodríguez**

Tutor: **Dr. Francesc Fusté Forné**

Máster en Dirección y Planificación del Turismo
Especialización en Dirección Hotelera

Curso académico 2020 – 2021

Universitat de Girona - Facultat de Turisme

RESUMEN

Las organizaciones hoteleras requieren de profesionales que posean las competencias directivas para la correcta gestión de los hoteles que lideran. Por este motivo, este estudio pretende investigar cuál sería el perfil ideal de la dirección hotelera de establecimientos de 4 y 5 estrellas en tiempos de crisis. Para identificar las habilidades prioritarias para ese perfil directivo se realizan 151 encuestas a directores de hoteles y a profesionales de los departamentos de recursos humanos de empresas hoteleras. Adicionalmente, la propuesta interconecta la dirección hotelera, la gestión de crisis y las competencias personales, ofreciendo especial atención a las habilidades blandas (o *soft skills*) y a la inteligencia emocional. Los resultados sugieren competencias esenciales a tener en cuenta para directivos hoteleros y su selección y formación por parte de los técnicos de recursos humanos, manifestando la necesidad de priorizar las habilidades sociales y emocionales en la industria hotelera.

Palabras clave: Habilidades directivas, dirección hotelera, gestión de crisis, *soft skills*, inteligencia emocional.

ABSTRACT

Hotel organizations require professionals who possess the managerial skills for the proper management of the hotels they lead. For this reason, this study aims to investigate what would be the ideal profile of the hotel management of 4 and 5-star establishments in times of crisis. To identify the priority skills for this managerial profile, 151 surveys were conducted with hotel managers and professionals of the human resources departments of hotel companies. Additionally, the proposal interconnects hotel management, crisis management and personal skills, offering special attention to *soft skills* and emotional intelligence. The results suggest essential competencies to take into account for hotel managers and their selection and training by human resources technicians, showing the need to prioritize social and emotional skills in the hotel industry.

Keywords: Management skills, hotel management, crisis management, soft skills, emotional intelligence.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor del presente Trabajo de Fin de Máster, Dr. Francesc Fusté Forné, que me ha ayudado incondicionalmente a progresar como estudiante, como investigadora y, sobre todo, como persona. Por incitarme siempre a saber más y a cuestionarme lo establecido, por su rigurosidad, creatividad y acompañamiento;

A mi familia, en especial a mis padres, por mantenerse cerca en todo momento, por su amor y sus ánimos, por creer en mí y por esforzarse tanto al largo de los años para que ahora pueda estar escribiendo estas líneas;

Y a cada una de las 151 personas profesionales que a voluntad propia ha decidido colaborar en esta investigación, tanto desde el colectivo de directores de hotel, como de los departamentos de recursos humanos de las empresas hoteleras españolas, participando y respondiendo a las encuestas creadas para tal fin.

A todos, ¡muchas gracias!

ÍNDICE GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVOS.....	3
3.	METODOLOGÍA.....	4
4.	MARCO TEÓRICO	7
4.1.	HABILIDADES DIRECTIVAS COMO MOTOR DE LA GESTIÓN HOTELERA.....	7
4.2.	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE CRISIS EN EMPRESAS HOTELERAS.....	12
4.3.	LAS <i>SOFT SKILLS</i> EN LA DIRECCIÓN HOTELERA, UNA VENTAJA COMPETITIVA.....	17
4.4.	DIÁLOGO ENTRE LA GERENCIA DE HOTELES, LAS HABILIDADES BLANDAS Y LA GESTIÓN DE CRISIS	23
5.	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS: DIRECCIÓN HOTELERA Y RECURSOS HUMANOS.....	25
5.1.	ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS ENCUESTAS.....	25
5.1.1.	ESTUDIO DEMOGRÁFICO DE LOS PROFESIONALES ENCUESTADOS.....	25
5.1.2.	EL PERFIL IDEAL DE LA DIRECCIÓN HOTELERA EN TIEMPOS DE CRISIS: ¿SOMOS SUFICIENTEMENTE INTELIGENTES?.....	33
5.2.	ESTUDIO ANALÍTICO DE LAS ENCUESTAS.....	41
5.2.1.	Género.....	43
5.2.2.	Edad.....	44
5.2.3.	Nivel de estudios	46
5.2.4.	Grupo de encuestados.....	47
5.2.5.	Categoría de hotel	49
5.2.6.	Tipología de hotel según agrupación	50
5.2.7.	Tipología de empresa hotelera según volumen de personal	51
6.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	53
7.	BIBLIOGRAFÍA	60
8.	ANEXOS: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	68
8.1.	ANEXO 1: RESULTADOS GLOBALES	68
8.2.	ANEXO 2: RESULTADOS DE LA DIRECCIÓN HOTELERA	70
8.3.	ANEXO 3: RESULTADOS DE LOS RECURSOS HUMANOS	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Bloques temáticos de las habilidades directivas analizadas..	5
Figura 2. Categorización de habilidades directivas..	8
Figura 3. Categorización de habilidades directivas..	11
Figura 4. Variables de las crisis.....	14
Figura 5. Habilidades para una dirección empresarial exitosa.	20
Figura 6. Nivel de estudios. Fuente: Elaboración propia.	26
Figura 7. Años de experiencia en el sector hotelero. Fuente: Elaboración propia.	27
Figura 8. Cargo actual en el hotel.....	28
Figura 9. Años de experiencia en la gestión de los recursos humanos en la hotelería.	29
Figura 10. Categoría del hotel donde ejerce actualmente.....	30
Figura 11. Provincia en la cual se ubica su hotel o sede española de la empresa hotelera.....	31
Figura 12. Tipología de empresa hotelera según volumen de personal.	32
Figura 13. Tipología de empresa hotelera según agrupación.	33
Figura 14. Soft skills y género.....	43
Figura 15. Inteligencia emocional y género..	44
Figura 16. Soft skills y edad..	44
Figura 17. Inteligencia emocional y edad.....	45
Figura 18. Soft skills y nivel de estudios.....	46
Figura 19. Inteligencia emocional y nivel de estudios..	47
Figura 20. Soft skills y grupo de encuestados.	47
Figura 21. Inteligencia emocional y grupo de encuestados.....	48
Figura 22. Soft skills y categoría de hotel.....	49
Figura 23. Inteligencia emocional y categoría de hotel.	49
Figura 24. Soft skills y empresa según agrupación.....	50
Figura 25. Inteligencia emocional y empresa según agrupación..	50
Figura 26. Soft skills y empresa según volumen de personal.....	51
Figura 27. Inteligencia emocional y empresa según volumen de personal..	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados Bloque 1: "Ser o estar"	34
Tabla 2. Resultados Bloque 2: "Estrategia"	36
Tabla 3. Resultados Bloque 3: "Habilidades blandas"	37
<i>Tabla 4. Resultados Bloque 4: "Relaciones sociales"</i>	<i>38</i>
Tabla 5. Resultados globales: 25 Habilidades para la dirección hotelera en tiempos de crisis ..	40
Tabla 6. Resultados Dirección Hotelera: Habilidades en tiempos de crisis	41
Tabla 7. Resultados Recursos Humanos: Habilidades en tiempos de crisis.....	42
Tabla 8. Resultados globales: Habilidades para la dirección hotelera en tiempos de crisis.....	69
Tabla 9. Resultados Dirección Hotelera: Habilidades para la dirección hotelera en tiempos de crisis.....	71
Tabla 10. Resultados Recursos Humanos: Habilidades para la dirección hotelera en tiempos de crisis.....	73

1. INTRODUCCIÓN

Según el *Workplace Learning Report* (WLR) de 2021 de la plataforma social profesional LinkedIn, las personas con perfiles profesionales directivos orientan un 24% más su formación y aprendizaje hacia las *soft skills* que hacia cualquier otra disciplina de estudio. En palabras de Kantrowitz (2005), las habilidades blandas (conocidas también con la expresión inglesa *soft skills*) son esas competencias humanas, interpersonales o de comportamiento esenciales para alcanzar la máxima expresión del conocimiento y de las habilidades técnicas utilizadas en el lugar de trabajo, las habilidades duras o *hard skills*.

A lo largo de los años y de la evolución de la sociedad han coexistido diferentes pensamientos acerca del desarrollo de las empresas, sus valores y las prioridades que estas deben tomar para prevalecer siendo competitivas y garantizar la adaptación a las cambiantes demandas de su público objetivo. Actualmente, la globalización ha acelerado el ritmo en el que la sociedad avanza y las organizaciones han necesitado también prosperar hacia la misma dirección.

Trasladando la atención hacia las empresas del sector hotelero, como las corporaciones de otros sectores profesionales, ellas han tenido que adoptar medidas para crecer y progresar. Asimismo, muchas veces los cambios de tendencia y de comportamiento son debidos a causas mayores y alteraciones no deseadas como crisis sociales, económicas, sanitarias o medioambientales.

La industria hotelera, que tiende a ser sensible a los cambios por naturaleza, para gestionar crisis y episodios de incertidumbre necesita que las personas que lideren sus establecimientos estén capacitadas con esas habilidades imprescindibles para actuar sosteniblemente y que asegure la permanencia a largo plazo de la empresa en el sector de los hoteles.

La presente investigación tiene la intención de contribuir con la industria del alojamiento turístico, tanto enfocado a sus gerentes como a los departamentos de recursos humanos, para conocer qué habilidades necesita una persona que lidera un establecimiento hotelero en épocas de crisis y, de este modo, aportar propuestas de mejora para la selección y formación de personal directivo para las empresas hoteleras.

Adicionalmente y dado el reducido número de estudios existentes en la literatura que interconecten la gerencia hotelera, la gestión de crisis y las habilidades directivas (junto a las *soft skills*), la presente propuesta de investigación explora los vínculos que enlazan estas cuatro temáticas de estudio entre ellas y favorece el aporte de conocimiento al respecto contribuyendo, así, al saber de la sociedad y a la evolución de las organizaciones turísticas.

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

Además de la intención de estudiar acerca de los procesos de crisis, como los de la COVID-19, la motivación que ha llevado a la autora de esta investigación a que en este momento pueda usted leer estas líneas, es su interés por aportar nuevos conocimientos de un estudio previo titulado: *La inteligencia emocional para el éxito de una empresa hotelera* (Pineda, 2020), realizado como Trabajo Final de Grado de los estudios de Grado en Turismo. Esclareciendo la temática del mismo, el objetivo era conocer el rol de la inteligencia emocional en el rendimiento de las empresas hoteleras, en el cual se identificó que disponer de personal emocionalmente competente influía en la satisfacción laboral, la comunicación y relación internas en la empresa y el liderazgo desencadenantes del éxito organizacional de las empresas hoteleras.

En el caso de la actual investigación, se ha optado por cubrir un área de estudio más amplia: las habilidades directivas en general y concretando en las *soft skills*, dentro de las cuales se ha incluido la inteligencia emocional. Adicionalmente y por influencia de la crisis de la COVID-19, se le ha dado relevancia a la gestión de crisis y a la gerencia hotelera observada a través del perfil profesional de sus directivos. El público objetivo de estudio es también distinto, cubriendo un área geográfica más extensa que en la investigación previa y, en esta ocasión, el enfoque recae sobre los directivos hoteleros y miembros de departamentos de recursos humanos de empresas hoteleras españolas.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de la presente investigación es identificar el perfil ideal de la dirección hotelera de establecimientos de cuatro y cinco estrellas en tiempos de crisis.

Para lograr el objetivo principal se determinan los siguientes objetivos secundarios:

- 1.** Conocer cuáles son las habilidades directivas más demandadas por esos individuos que ocupan posiciones de liderazgo en establecimientos hoteleros, así como por miembros de departamentos de recursos humanos de empresas hoteleras.
- 2.** Determinar si desde la perspectiva de los expertos en gestión de personas las habilidades blandas (o *soft skills*) están ganando reconocimiento en las empresas hoteleras para la selección de profesionales para puestos directivos en sus establecimientos.
- 3.** Investigar si las competencias sociales y emocionales son determinantes para la gerencia de hoteles en los procesos de establecimiento y desarrollo de estrategias en períodos de crisis.
- 4.** Identificar los vínculos existentes entre los diferentes perfiles de participantes en el estudio y su clasificación de habilidades prioritarias para la formación y selección de personal directivo, haciendo especial hincapié en las *soft skills* y en la inteligencia emocional.

3. METODOLOGÍA

La metodología aplicada en el presente estudio se fundamenta en la realización y examen de encuestas analíticas, describiendo primeramente los resultados obtenidos en ellas para, posteriormente, interpretar los motivos que llevaron a tales resultados y esas hipótesis que las respaldan.

En este caso, se han estructurado dos tipologías de encuestas divididas según el perfil profesional al cual van dirigidas. La primera encuesta está destinada a personas que ocupan una posición en el departamento de dirección de un hotel en la categoría de cuatro o cinco estrellas. La segunda encuesta busca ser respondida por miembros de los equipos de recursos humanos de empresas hoteleras. El objetivo principal de hacer esta división, a pesar de que las preguntas son las mismas para ambas encuestas, es conseguir aportar un punto de vista imparcial a los resultados. Es decir, al preguntar a directivos o gerentes de hotel cómo sería el perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis cabe una probabilidad superior de obtener respuestas sesgadas de este colectivo que si se aplica la encuesta a un perfil adicional externo que evalúe las características de la figura que ocupe un puesto en la dirección hotelera, pero observándola desde un plano más objetivo. Los profesionales de los equipos de recursos humanos de las empresas hoteleras, los cuales tienen la experiencia y la responsabilidad de seleccionar el personal ideal para puestos como el directivo, pueden aportar una visión más imparcial de las habilidades que deben poseer esas personas que desempeñen las funciones gerenciales en los establecimientos hoteleros.

De modo descriptivo, la encuesta enfocada a la dirección hotelera consta de once preguntas demográficas, mientras que estas son diez en la encuesta de recursos humanos. Esta diferencia se debe a la intención de identificar en la primera de las encuestas el “cargo actual en el hotel” de la persona encuestada en ese grupo con el fin de concretar las funciones de los individuos en el establecimiento en el que trabajan, así como asegurar que el empleado se adapta al perfil profesional objetivo de la dirección hotelera al cual se enfoca esta investigación. Las temáticas de este primer conjunto de preguntas comunes en ambas encuestas son las siguientes: Años de experiencia en el sector hotelero, Años de experiencia en el puesto de trabajo actual, Categoría de hotel/es, Provincia donde se ubica el hotel o la sede española de la empresa, Tipología de hotel/es según localización, Tipología de empresa hotelera según volumen de personal, Tipología de hotel/es según agrupación (independiente/cadena hotelera), Nivel de estudios, Edad y Género de la persona encuestada.

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

En la segunda parte de ambas encuestas se desarrollan las preguntas de contenido. Estas están divididas en cuatro bloques temáticos según las competencias a las que se hace referencia. El primer grupo se titula “Ser o saber”, el segundo “Estrategia”, el tercero “Habilidades blandas” y el cuarto “Relaciones sociales”. En cada una de las habilidades que se estudian se requiere que se indique el grado de conformidad con las competencias necesarias para dirigir un hotel de cuatro o cinco estrellas en situación de crisis indicando una respuesta con una puntuación entre uno y cinco, siendo uno “completamente desacuerdo” y cinco “completamente de acuerdo”, incluyendo la opción de “NS/NC” (no sabe, no contesta), cuya estructura de encuesta se fundamenta en aplicar la Escala de Likert (Mendoza et al., 2019). Se ha elegido utilizar esta medida de evaluación cuantitativa para cuestionar el nivel de acuerdo o desacuerdo con la necesidad o relevancia de ser hábil en las distintas competencias directivas. Asimismo, la decisión de emplear una técnica cuantitativa en la evaluación de las habilidades gerenciales tiene su origen en conseguir resultados generalizables que aporten objetividad a la temática y reduzcan el sesgo en la interpretación de las competencias. En la tabla 1 se muestran los bloques temáticos de las habilidades directivas analizadas, que han sido seleccionadas a partir de la revisión de la literatura y forman un total de cuarenta y ocho competencias.

SER O SABER	Saber delegar / Ser flexible / Saber organizarse / Ser asertivo / Ser resolutivo / Ser resiliente / Ser innovador / Ser emprendedor / Ser proactivo / Ser autónomo / Personalidad de líder / Gestión del tiempo / Adaptación al cambio
ESTRATEGIA	Hablar idiomas / Toma ágil de decisiones / Habilidades tecnológicas / Saber analizar datos / Capacidad de trabajar bajo presión / Pensamiento crítico / Pensamiento estratégico / Trabajar por objetivos / Trabajar por valores / Actuar sosteniblemente / Formación continua / Dominio del mercado / Enfoque en los Riesgos Laborales
HABILIDADES BLANDAS	Habilidades blandas (<i>soft skills</i>) / Inteligencia emocional / Líder coach / Lenguaje corporal / Tono de voz / Autoconocimiento / Autocrítica / Confiar y creer en uno mismo / Optimismo / Ser creativo / Mostrar buena imagen
RELACIONES SOCIALES	Inteligencia social / Gestión de equipos / Capacidad de liderazgo / Capacidad de motivar equipos / Comunicar eficazmente / Honestidad - Transparencia en la información / Orientación al cliente - Vocación de servicio / Capacidad de influencia - Saber vender(se) / Saber escuchar y observar / Ser cercano y empático / Ser colaborador

Figura 1. Bloques temáticos de las habilidades directivas analizadas. Fuente: Elaboración propia.

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

Hasta el momento, se puede observar que todas las preguntas de las encuestas son de respuesta cerrada, es decir, que los encuestados deben responder a las preguntas eligiendo una de las opciones que se les facilitan, ofreciendo la posibilidad de añadir una respuesta adicional a las opciones facilitadas en ciertas preguntas demográficas por medio de la selección del botón "Otro". Se ha optado por esta vía para alcanzar de manera más fidedigna la realidad de los encuestados, como en el caso de la pregunta enfocada a la "Categoría de hotel", donde la opción "Otro" ha permitido la participación de esos potenciales encuestados que su hotel no formaba parte del rango de categorías predeterminadas en el momento de la creación de la encuesta. La única pregunta que es de respuesta abierta es la última: "Si considera relevante otra habilidad que no se haya mencionado en la encuesta, por favor, indíquela a continuación", la cual es de respuesta opcional.

Según el medio de obtención de las respuestas, todo el proceso de recolección de datos se ha logrado mediante el uso de Internet con la técnica CAWI (Walas y Kruczek, 2020), de su origen en inglés *Computer-assisted web interviewing* o Entrevistas web asistidas por ordenador, la modalidad de encuestas vía online. Así, la plataforma gracias a la cual se ha llevado a cabo la encuesta es Google Forms, el administrador de encuestas de Google. Por otro lado, para el alcance de los encuestados se ha optado como vía principal usar la plataforma social profesional LinkedIn, tanto por medio de publicaciones incentivando a la acción como por mensajes privados solicitando colaboración. También se han hecho llegar mensajes por correo electrónico, con una ratio de respuesta muy inferior al obtenido gracias a LinkedIn.

Finalmente, el período temporal en el que se han obtenido las respuestas ha sido entre los meses de julio y de agosto de 2021, cuyo número total de encuestas completadas obtenidas ha sido de 152, compuestas por 121 respuestas de miembros de la dirección hotelera y 31 de recursos humanos, habiendo tenido una capacidad mayor de alcance del primer grupo. Este hecho se debe a la necesidad de uso de la red de contactos de la persona encuestadora, que ha utilizado la técnica del muestreo probabilístico por conglomerado. Es decir, que la población ya existente de directores/as de hotel agrupada por medio de la plataforma LinkedIn tiene un vínculo más cercano con la persona responsable del estudio que el colectivo de profesionales de los recursos humanos de empresas hoteleras. Las encuestas han sido revisadas para su análisis y una ha sido descartada, siendo la muestra final de 151 encuestas válidas.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. HABILIDADES DIRECTIVAS COMO MOTOR DE LA GESTIÓN HOTELERA

Desde que existe el ser humano, aparece la necesidad de crear vínculos entre las personas con el objetivo de comunicarse, de desarrollar equipos y de colaborar unidos para alcanzar una meta. En la actualidad estas acciones se siguen llevando a cabo con una importancia muy destacada en las corporaciones, dentro de las cuales las del sector hotelero no son una excepción. Estos conjuntos de individuos con predisposición a la gestión de organizaciones deben tener unas habilidades concretas que les encaminen hacia el logro de esos objetivos que algún momento en el pasado les motivaron a instaurar y desarrollar una empresa, en este caso de estudio, hotelera.

Como no cabe duda que dentro de las organizaciones siempre existen figuras que lideran los equipos que se crean en ellas, en el caso preciso de las empresas hoteleras, son los directores de estos establecimientos los que deben adquirir y disponer de habilidades que les cualifiquen satisfactoriamente para ocupar tales puestos de responsabilidad. A raíz del cuestionamiento a lo largo de los años de las habilidades ideales que debería tener la dirección hotelera, estudios previos han desarrollado investigaciones con el objetivo de aportar respuestas a un ámbito levemente explorado por su alto nivel de subjetividad.

Para introducir este primer bloque teórico del presente Trabajo de Fin de Máster, es requerido conocer el concepto de habilidades directivas. Según Pedraza (2018), estas se definen como agrupaciones de conocimientos concretos expresados en las acciones de directivos y obtenidos mediante formación. Este aprendizaje es incentivado por la necesidad de desarrollo personal, que contribuya positivamente en la sociedad. En cuanto a destacar la relevancia de una formación en las habilidades que contribuyen a la mejor gestión de puestos directivos, Orellana (2011) presenta las competencias gerenciales como el vehículo gracias al cual la estrategia y la aplicación práctica de construir estos conocimientos generan una gestión y unos resultados eficaces en las organizaciones. Además, Pereda y Prada (2014) determinan que las habilidades directivas son un factor de éxito incuestionable en la era en la que vivimos para lograr alcanzar metas específicas y un clima de confianza.

Adicionalmente a los anteriores autores, otros como Mullins y Davies (1991), dividen las habilidades necesarias para la dirección efectiva de un hotel en varios grupos distintivos. En específico ellos destacan las habilidades conceptuales, necesarias para reconocer las dificultades de la operativa del hotel en global, incluyendo influencias ambientales externas y destacando competencias como la toma de decisiones y la planificación estratégica; las competencias

técnicas, a través de las cuales se aplican los conocimientos, habilidades y métodos específicos a distintas tareas, es decir, saber técnicamente cómo llevar a cabo la mejor prestación de servicios; y finalmente, las competencias sociales y humanas, las cuales se fundamentan en las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, el trabajo en equipo y la dirección y liderazgo del personal para conseguir coordinar esfuerzos para lograr un alto grado de desempeño.

Complementando a Mullins y Davies (1991), el estudio de Burgos Asencio (2016) utiliza las tres mismas divisiones de habilidades para incidir en esas capacidades que todo líder debe poseer. Al respecto, menciona que en las habilidades humanas es de gran relevancia conectar con la calidad humana y los valores sociales, tener empatía, motivar y guiar a los propios equipos de trabajo para la mejor desenvolvura del talento y destrezas, entre otros, para alcanzar los objetivos que cada cual se disponga a lograr. Burgos Asencio complementa la definición de las habilidades conceptuales incluyendo en ella la formulación de ideas, la comprensión de las relaciones abstractas, la creación de nuevos conceptos y la resolución de problemas de forma creativa. Como habilidades concretas dentro de esta división determina que los tres elementos principales son la creatividad, la innovación y la inteligencia emocional.



Figura 2. Categorización de habilidades directivas. Fuente: Elaboración propia a partir de Mullins y Davies (1991) y de Burgos Asencio (2016).

Villa y Wood (2020) consideran que junto a la evolución profesional hacia posiciones de alto ejecutivo, el crecimiento progresivo del número de habilidades directivas que se dominan es imprescindible. Algunas de las más relevantes son la capacidad de afrontar el cambio y las crisis, el liderazgo, la visión y pensamiento estratégico, la inteligencia emocional y la gestión de

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

equipos y de proyectos. Detalla también que esas destrezas que predominen en cada rol que desarrolle cada uno de los miembros del equipo de trabajo dependerán de los conocimientos y las habilidades concretas que hayan aprendido para ocupar ese puesto de trabajo. Asimismo, haciendo una comparativa entre la división de habilidades anteriores, Villa y Wood (2020) insisten en que junto al ascenso en el nivel de responsabilidad de una persona en una empresa, toman más protagonismo las habilidades conceptuales que el conocimiento técnico.

Ligado al parecer de Villa y Wood (2020), es Jayawardena (2000) quien define que las habilidades necesarias en una dirección hotelera ideal se basan en identificar y satisfacer las demandas de cada uno de los tres *stakeholders* principales del hotel y que están estrechamente vinculadas con la gestión del mismo y que la incapacidad de satisfacer esas necesidades sin lugar a duda acarrearía ciertas dificultades de gestión a la persona encargada de dirigir tal establecimiento hotelero. Por este motivo, prosigue Jayawardena (2000), es requerido que los gerentes de hoteles tengan una capacidad de gestión general y conocer las áreas técnicas clave como la división de habitaciones, de alimentos y bebidas y la gestión de recursos humanos, de finanzas y de marketing.

Verdaderamente, a lo largo de los años y de la evolución de los estudios en esta materia, ha ido cambiando el parecer general alrededor de las habilidades imprescindibles para dirigir un hotel. Kay y Moncarz (2004) reflejan a través de su estudio una de las principales controversias en determinar cuáles son las habilidades con más relevancia para la dirección hotelera: habilidades en la gestión de personas o conocimientos técnicos enfocados en las finanzas. Lo que se concluye del estudio de Kay y Moncarz (2004) es que las cuatro capacidades principales para la dirección hotelera son los recursos humanos, la tecnología de la información, el marketing y las finanzas: las dos primeras representan habilidades básicas para todos los directivos y pueden beneficiar en mayor medida en los niveles inferiores de la administración y el conocimiento en gestión financiera impulsa el éxito profesional más destacadamente a medida que se avanza en la carrera profesional hacia rangos más elevados que suponen más responsabilidad, lo que impulsa la evolución y la carrera de los gerentes en la industria hotelera.

Por otro lado, Bastida (2004) se interesó por divulgar cuáles son los seis principios de un gerente efectivo y los describe como personas productivas, tenaces, formadoras de equipos, comprometidas, adaptables y maestras. Según el mismo autor las productivas son personas con gran cantidad de ideas, con un alto nivel de educación, bien entrenadas y con que no prestan mucha atención a los detalles; las tenaces tienen grandes conocimientos técnicos y son personas coordinadoras, intensas y burocráticas; las formadoras de equipos saben gestionar conflictos,

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

se mantienen en calma bajo presión, son negociadoras y hacen sentir a otros parte del esfuerzo colectivo; las comprometidas son innovadoras, facilitadoras, muy intensas y obsesivas con gran interés en el trabajo; las adaptables tienen un gran criterio, son razonables y activas y suelen ser permisivas con sus subordinados; y finalmente, las maestras son líderes con pequeñas debilidades, pero vistas como muy efectivas.

Asimismo, según Betchly (2001) los directivos exitosos deben saber comunicar bien, motivar a sus equipos y a ellos mismos, saber estipular metas y objetivos y ser intuitivos. Además, es necesario que sepan qué hacer con la cantidad de información de la que disponen y desarrollar planes para gestionar correctamente el personal que tienen a su cargo.

Quienes también hacen una división de las habilidades de los directivos efectivos en la hotelería son Agut, Grau y Peiró (2003). En su definición indican dos divisiones: las competencias técnicas y las competencias generales. Las primeras incluyen aquellas habilidades necesarias para desarrollar un trabajo eficaz en áreas específicas como en finanzas y contabilidad (“gestión económica-financiera”), calidad del servicio al cliente (“comportamiento según perfiles de cliente”), marketing (“análisis del mercado”), entre otros. Por el otro lado, las segundas son las que permiten a los gerentes resolver conflictos y mantener una imagen estable y segura, como la capacidad de autorregulación y autocontrol en el ámbito laboral.

Concluyendo con las clasificaciones de habilidades, Villa y Wood (2020) priorizan en el proceso de adquisición de las mismas, las habilidades personales, como la flexibilidad, el autocontrol en situaciones críticas o la gestión del tiempo personal. El siguiente nivel se basaría en las habilidades interpersonales. En este grupo se identifican el uso de una comunicación y transmisión de ideas adecuada, un fluido liderazgo de grupo y una toma de decisiones para asumir hábilmente las funciones directivas de un puesto de responsabilidad. Dentro de este segundo nivel de competencias se pueden ubicar también la gestión de conflictos, de contratiempos, el trabajo en equipo, la delegación de tareas, el diálogo y la persuasión, la comunicación organizacional, entre otros. Finalmente, el tercer y más elevado nivel de habilidades es el grupal o de gestión, en el cual se poseen todas esas habilidades para la correcta gestión del puesto de dirección y se actúa a partir de un enfoque global y sistémico. Las competencias que se integran dentro de esta división son el liderazgo, la gestión del cambio, la planificación estratégica, la gestión de riesgos, la gestión financiera y contable, entre otros.

Por otro lado, las habilidades que se necesitan en la dirección hotelera tienen, como se ha detectado hasta el momento, muchos factores condicionantes que pueden hacer que las habilidades que se presentan sean consideradas más o menos adecuadas o necesarias para cada

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

puesto de trabajo a pesar de encontrarse dentro de la gestión empresarial y de la industria hotelera. A modo de ejemplo, no obstante existen muchas tipologías de gerentes de hotel, Jayawardena (2000) se centra en su estudio en evaluar el perfil ideal de la dirección hotelera internacional, identificando para ese perfil global la gran importancia de las calificaciones académicas, las habilidades y conocimientos que se obtienen en el ámbito educativo, la experiencia profesional, la eficiencia, dedicación y creatividad, las habilidades de gestión, la calidad del liderazgo y la ambición, la adaptabilidad y habilidad de aprender rápidamente y la sociabilidad o habilidad de establecer contactos internacionales útiles.

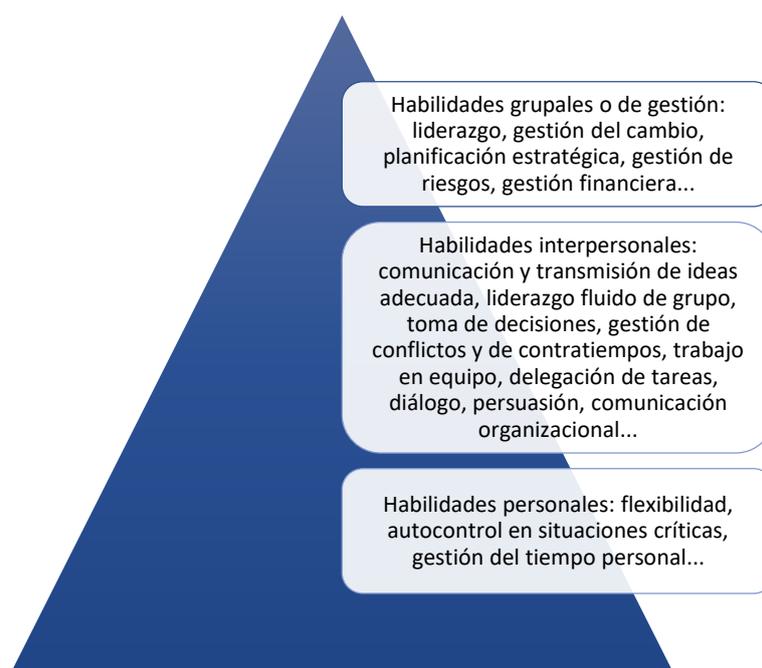


Figura 3. Categorización de habilidades directivas. Fuente: Elaboración propia a partir de Villa y Wood (2020).

A pesar de la diferencia entre perfiles y de la evolución que sufren las habilidades correspondientes a lo largo de los años y de los estudios que se generan a su alrededor, una persona profesional que ocupa la posición de máximo responsable de un establecimiento hotelero debe tener la capacidad de guiar de la forma más eficaz posible a las personas que tiene a su alrededor, lo que impulsa al gerente a mezclarse continuamente con la gente que conforma sus equipos y que, según Mullins y Davies (1991), posiciona a este más alto cargo en el medio de todos ellos.

Para finalizar este bloque, cabe destacar que se han señalado muchas habilidades necesarias para perfilar la dirección hotelera ideal, pero hay una de las características mencionadas que está compartida en todas las definiciones ubicadas en los distintos estudios de la literatura: el

liderazgo estratégico eficaz. Según Burgos Asencio (2016), un líder estratégico eficaz establece controles organizacionales de forma equilibrada priorizando que las decisiones y las prácticas sean éticas, introduciendo equilibradamente controles organizacionales y repensando perspectivas imperantes haciéndose preguntas y cuestionando los supuestos. Este liderazgo estratégico eficaz debe determinar la visión de la organización desarrollando los recursos humanos de la compañía, creando y manteniendo una única cultura organizacional y las relaciones que se generen como empresa.

4.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE CRISIS EN EMPRESAS HOTELERAS

Los ataques del 9/11 en Nueva York (2001), el tsunami en el sudeste asiático (2004), el atentado en Atocha, Madrid (2004), el ataque terrorista en Londres (2005), la crisis de la burbuja inmobiliaria (2007 – 2008), la Primavera Árabe (2010 – 2013), la fuga radioactiva en Fukushima, Japón (2011), los atentados en París (2015), los incendios forestales en Australia (2020) y la pandemia de la COVID-19 (2019 – 2021) son algunas de las principales crisis que han afectado al turismo mundial en este siglo XXI. No todas son iguales, tienen el mismo origen ni generan los mismos impactos en el medioambiente, en la sociedad, en la economía y demás sectores, pero lo que sí que las vinculan es el cambio que generan en la sociedad y en el mundo en su expresión más holística.

Desde una visión literaria, Burnett (1998) describe la crisis como la última fase de un proceso iniciado en un incidente, seguido de un accidente que se convierte en un conflicto y que acaba desencadenando la mencionada crisis caracterizada, según Faulkner (2001), como un conjunto de situaciones inestables, dinámicas y fluidas que deben generar un cambio significativo que los directivos no sepan gestionar, argumentan Keown-McMullan (1997). Asimismo, prosiguen, la casuística originada debe resultar una amenaza para los principales componentes que dan razón de ser a la empresa o institución afectada.

A lo largo de los años, se han desarrollado varios protocolos de actuación en caso de crisis, pero como razona Pforr (2006), debido a que todas las crisis son distintas, las estrategias a seguir para gestionarlas y poder salir de ellas sin que se originen grandes afectaciones negativas depende del entorno en el cual se produzcan, siempre teniendo en cuenta los aspectos económicos, políticos, históricos, socioculturales y físicos del lugar. Adicionalmente, Muñiz y Brea (2012), distinguen cuatro factores principales que condicionan la gravedad de las crisis y su proceso de recuperación. Estas son la presión del tiempo, la inquietud por la magnitud o amenaza de los

incidentes, la amplitud y el control de los problemas y la limitación de posibles soluciones a las situaciones que se acontezcan.

Uno de los autores que se han aventurado a ofrecer estrategias de actuación en caso de crisis es Burnett (1998), el cual indica en orden los seis cometidos principales de una buena gestión estratégica – formulación de objetivos, análisis del entorno, formulación de la estrategia, evaluación de la estrategia, puesta en práctica de la estrategia y, finalmente, el control de la estrategia. Además de Burnett, Muñiz y Brea (2012) alinean las seis fases del desarrollo de su política de gestión de crisis con su aplicación al sector turístico. Estas etapas son el análisis del turismo en el entorno empresarial, la identificación de escenarios de riesgo e impacto, la identificación y seguimiento de sistemas de aviso, la evaluación y control de estrategias, el desarrollo del plan de crisis y la resolución de problemas de implantación.

En el sector turístico interactúan entre ellos diferentes *stakeholders* que reaccionan a cada fase de las crisis de manera distinta. Pese a ello, hay una rama de este grupo de interesados que juega un papel muy relevante en la representación del sector y en su evolución en estadios de incertidumbre: la administración pública. Muñiz y Brea (2012) hacen inciso en el establecimiento de un modelo formal de gestión de desastre y en proveer toda la ayuda que sea necesaria al ámbito privado como prioridad en esos sucesos críticos que ocurren sin o con limitado previo aviso. Ambos autores coinciden en reconocer e incentivar las ventajas competitivas de las organizaciones turísticas mediante un plan estratégico para cada una de ellas. En los destinos, la misma administración pública es el mayor motor del cambio en épocas de crisis, así como la responsable de coordinar las actuaciones conjuntas que se lleven a cabo para abordar con suficientes garantías y una equilibrada asignación de recursos los problemas que se presenten. Del mismo modo, es relevante prestar atención a la gestión de información en coordinación con todas las partes implicadas y la interdependencia que se genera entre ellos para la correcta toma de decisiones.

La hostelería, en representación de una parte importante de la industria turística en los destinos e igual que los distintos actores implicados, debe interactuar tomando la resiliencia como fundamento de sus actuaciones frente a los eventos de crisis paliando o evitando los cambios que derivan a situaciones negativas. Derissen et al. (2011) argumentan que la postura más correcta en estos casos sería adaptarse al cambio manteniendo siempre como objetivo final recuperar el estado deseado anterior a las imprevisiones y a los cambios causados por las dificultades de la crisis, generando en todo momento la habilidad de reparar los daños causados y una actitud positiva frente a la resolución del conflicto. Lew (2014) se posiciona también a

favor de la resiliencia en las crisis en el ámbito turístico, pero resalta la manera como gran parte de las personas asumen que al tratar el sustantivo resiliencia en el turismo, se hace referencia a la resiliencia económica, como al número de pernoctaciones por país de origen o los ingresos mensuales. Para observar la resiliencia desde un punto de vista más general y extenso, Walker et al. (2012) se enfocan en la sociedad y la cultura para indicar que existen choques predecibles e impredecibles, que pueden ser inesperados y de grandes magnitudes o progresivos y medidos. Los mismos autores denominan al primer grupo como variables rápidas y al segundo como variables lentas, refiriéndose a eventos como tsunamis, inundaciones o pandemias y a cambios graduales en la sociedad respectivamente.

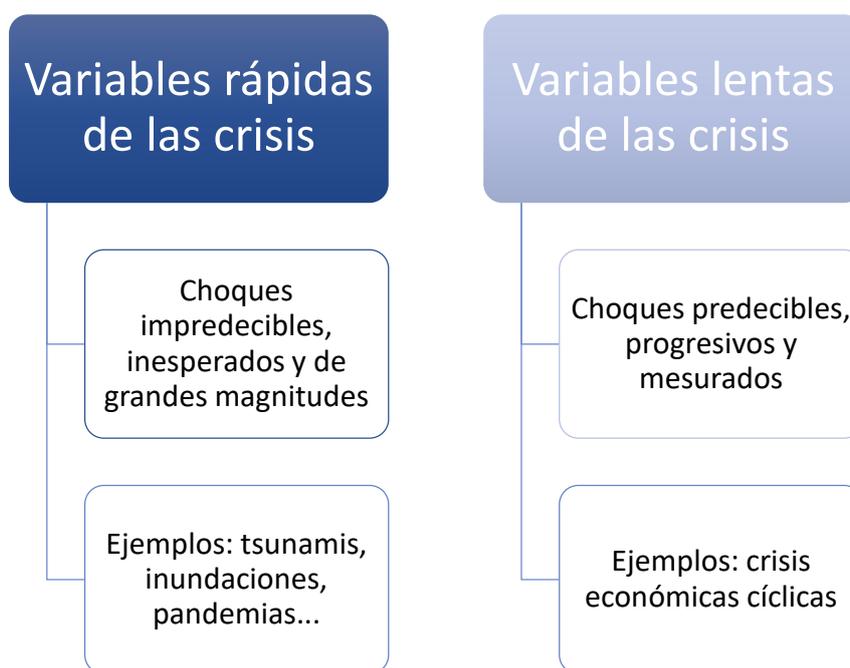


Figura 4. Variables de las crisis. Fuente: Elaboración propia a partir de Walker et al. (2012).

Cheer y Lew (2017) insisten en la necesidad de generar una manera de pensar más consciente en torno a la resiliencia en el turismo. Añaden que en los destinos es de relevante importancia la coordinación de todos los actores que representan el sector y que forman parte del cambio en la sociedad (la industria, el gobierno y la comunidad), los cuales deben adaptarse a los cambios y a la evolución social, política y económica. Gracias al compromiso que adopten los sujetos será posible generar ciclos de retroalimentación e instaurar medidas de resiliencia de manera organizada y con un propósito que conduzca al sector turístico al desarrollo de esa consciencia resiliente que mencionan los autores.

A pesar de la insistencia en la necesidad de manifestar actitudes resilientes y actuar acorde a ello en la sociedad y en las organizaciones turísticas, cabe destacar que es responsabilidad de

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

cada empresa o institución decidir cómo afrontar las situaciones sobrevenidas y con impacto negativo mediante la toma de decisiones y la elección de una tipología de liderazgo que les ayude a desenvolverse de la mejor manera sin ser dramáticamente perjudicados por las situaciones de crisis. Como no puede ser una excepción en el turismo, las empresas hoteleras deben decidir el estilo de liderazgo ideal en épocas de desequilibrio e inestabilidad para lograr, pese a ello, que cada hotel alcance el mayor rendimiento posible. Según Alzoubi y Jaaffar (2020) existen dos grandes grupos de líderes: los transaccionales y los transformacionales. Los primeros incitan a sus empleados a colaborar en las estrategias de gestión de crisis poniendo como prioridad las necesidades del personal y prometiendo cumplir con ellas si estas aportan un rendimiento eficaz a los intereses del líder. Por su contrario, prosiguen los autores, los líderes transformacionales motivan a sus seguidores por encima de su propio interés personal y apostando por la autorrealización, el logro, la madurez y los ideales del personal y el bienestar del equipo, de la empresa y de la sociedad en general.

Por estas virtudes, Jackson y Wang (2013) apostan porque los gerentes de empresas hoteleras adopten un liderazgo transformacional, lo cual los identifica como personas más proactivas y efectivas, dos características verdaderamente necesarias en estadios de crisis y de cambio. Tyssen et al. (2014) añaden que un líder transformacional se focaliza en las necesidades conjuntas en lugar de en las propias, enfocándose en objetivos a largo plazo, en lugar de en la inmediatez.

Alzoubi y Jaaffar (2020) hacen hincapié en que uno de los elementos esenciales del desarrollo de estrategias empresariales de gran parte de las organizaciones hoteleras es la crisis, por este motivo Aigbogun et al. (2014) declaran como imprescindible el desarrollo de estrategias de gestión de crisis para los directivos de establecimientos hoteleros de la actualidad.

Además de la insistencia en necesitar una planificación estratégica de la gestión de crisis dada la alta susceptibilidad de la industria turística a crisis imprevistas, Ribarić (2010) propone la creación de estrategias proactivas para anticiparse a eventos negativos mediante la preparación, responsabilidad, concienciación e implicación. Asimismo, la gestión de crisis reactiva se enfoca en aquellas acciones que se pueden realizar como empresa para que los daños que pueda causar una crisis sean los menores posibles (Glaesser, 2003).

Ritchie (2004) incide en que para acercarse a una gestión de crisis ideal es necesaria una reconfiguración de la estructura de gestión de la organización, así como tener en cuenta la correcta asignación de recursos y la cultura organizacional.

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

Mostrando especial atención a la crisis sanitaria, económica y social más reciente que se ha sufrido a nivel global, la pandemia de la COVID-19, identificada en enero del 2020 como emergencia de salud pública de importancia internacional según la Organización Mundial de la Salud y como pandemia el mes de marzo del mismo año por la misma OMS (2020), cabe destacar que durante este periodo de incertidumbre ha sido necesario adoptar ciertas medidas en las empresas, tanto proactivas como reactivas, para evitar o apaciguar los daños que la misma pandemia ha generado.

Cierto es que, según Lai y Wong (2020), existen un número limitado de estudios enfocados en la hotelería, cuya cifra se reduce aún más si estos tratan de la gestión de crisis epidémicas en la industria (siendo Zhang et al. (2020), Guillet y Chu (2021), Lai y Wong (2020), Hao et al. (2020) y Jiang y Wen (2020) algunos de ellos). Insisten los autores que actualmente en el sector hotelero son necesarias estrategias ejecutivas para una gestión de crisis fructífera.

En este caso, Alonso-Almeida y Bremser (2013), tomando de referencia la crisis financiera española iniciada el 2008 y concluida en 2014, pone de relieve el marketing como herramienta fundamental para mitigar el impacto de las crisis en los hoteles. Según los mismos autores, disponer de una imagen de marca atractiva y confiable, una oferta de servicios de alta calidad y una base de clientes leales que confíen en la compañía son también elementos clave para contrarrestar los efectos negativos de los eventos de crisis.

Reafirmando los beneficios de una imagen de marca sólida en la hotelería, Kim y Kim (2005) realzan el impacto positivo que tiene esta en el desempeño financiero de las empresas hoteleras. Según Alonso-Almeida y Bremser (2013), en momentos de crisis esos hoteles o empresas del sector que tienen una imagen de marca firme tienen la capacidad de ofrecer un valor añadido para sus huéspedes e incrementar el enfoque hacia el marketing. Asimismo, indican que invertir económicamente en la calidad y en la imagen de marca beneficia a los hoteleros manteniendo e incrementando una base de clientes fieles, lo cual se transformará en una base de ingresos asegurados para la organización a pesar de la crisis.

Por el contrario, optar por estrategias de reducción de costes dañaría a largo plazo la imagen de marca y la competitividad de la empresa a razón de pasar de competir por la calidad a competir por el precio, implicando la devaluación de los servicios ofrecidos y la pérdida de ese perfil de huésped leal que repite por la calidad y el buen servicio.

Alineado con Alonso-Almeida y Bremser (2013), Lai y Wong (2020) reafirman en esta ocasión en la crisis de la COVID-19 que las acciones de marketing dirigidas al cliente externo en los hoteles

sigue siendo una herramienta imprescindible para evitar parcialmente o reducir la repercusión de las situaciones negativas que generan las crisis en la hotelería, pero que la estrategia más correcta es aplicar las estrategias comerciales al final de la crisis para resurgir y recuperar su atractivo de manera más exitosa.

Por lo que se refiere a la reducción de costes a nivel empresarial durante la COVID-19, las respuestas obtenidas de gerentes hoteleros en el estudio de Mandelbaum (2017) apoyan limitar el mantenimiento de las instalaciones durante los periodos de crisis y recortar los costes de personal, así como reducir los días laborables de los empleados y ofrecer vacaciones no remuneradas. Estas dos últimas acciones pueden aminorar los costes operativos en tiempos de crisis, dado que los costes de personal representan de media la mitad de los costes operativos.

En modo de conclusión y acercando los conocimientos del presente bloque de gestión de crisis en hoteles a las habilidades de los directivos hoteleros, cabe destacar que en cada época, momento y evento de crisis con sus particulares características es necesario aplicar unas u otras estrategias para evitar o rebajar los potenciales daños que puedan repercutir en las empresas del sector hotelero. Asimismo, pese a la importante base de conocimientos que aporta aprender de crisis del pasado, en cada una de ellas se alcanzan e integran nuevas maneras de actuar y de colaborar en la reducción de los efectos negativos que causen la incertidumbre y la incompreensión de las desconocidas situaciones de cambio.

4.3. LAS SOFT SKILLS EN LA DIRECCIÓN HOTELERA, UNA VENTAJA COMPETITIVA

A partir de la introducción de las habilidades directivas en el primer bloque del marco teórico, este tercer apartado profundiza en las habilidades directivas y, con más concreción, en las habilidades blandas o *soft skills*. Dentro de ellas se va a reflexionar acerca de esas competencias que más beneficien al desarrollo de la dirección hotelera, como es la inteligencia emocional. Primeramente y enlazando este capítulo con el primero, se sugiere mediante Cardona y Chinchilla (1999) una definición adicional de las competencias directivas, señalándolas como las habilidades operativas que favorecen la acción. Los dos investigadores las destacan como una herramienta básica para garantizar la competitividad empresarial en la economía global actual. Pérez et al. (2018) inciden en la descripción anterior detallando que para desarrollar las mencionadas habilidades se necesita un proceso de entrenamiento, cuyas acciones derivaran en nuevos hábitos y maneras de actuar más efectivas.

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

En un enfoque clasificatorio, se pueden dividir las competencias entre duras y blandas (*hard* y *soft skills*). Weber et al. (2013) asocia las primeras con aspectos técnicos de la realización del trabajo, como la preparación de un informe, cuyas habilidades suelen comportar el aprendizaje de conocimientos. Son influenciadas por el nivel de cociente de inteligencia de la persona y se desarrollan a partir de las funciones cognitivas del cerebro. Por el contrario, según Kantrowitz (2005) y Rainsbury et al. (2002), las habilidades blandas son definidas como esas competencias humanas, interpersonales o de comportamiento fundamentales para alcanzar la máxima expresión del conocimiento y de las habilidades técnicas utilizadas en el lugar de trabajo, dando reconocimiento a su correcta aplicación en puestos de responsabilidad como es la dirección hotelera. Asimismo, Weber et al. (2013) recalcan que la generación y desarrollo de los términos habilidades duras y blandas desde los años 80 del siglo XX hasta la actualidad han sido motivados por la voluntad de identificar las propiedades y competencias necesarias para alcanzar el éxito en puestos gerenciales.

La plataforma social profesional LinkedIn presenta anualmente su informe de aprendizaje en el lugar de trabajo o Workplace Learning Report (WLR), en el cual se determinan, entre otras ramas de estudio, cuáles han sido esos cursos y conocimientos con más alta o baja demanda en la plataforma. Según datos de LinkedIn Learning y su Workplace Learning Report del año 2021 son las habilidades blandas las competencias que los gerentes dedican más tiempo a aprender. Comparando con la media del alumnado, los directivos focalizan un 24% más de su aprendizaje en las *soft skills*.

Asimismo, profundizando en habilidades concretas dentro de las *soft skills*, el WLR 2021 de LinkedIn distingue un inesperado cambio en la creatividad. En los años 2019 y 2020, esta se dispuso como la habilidad más demandada por las empresas para la formación de su personal, situación que ha hecho un giro de 180 grados en el año 2021, posicionándose como la competencia menos solicitada por las organizaciones. A pesar de esta circunstancia, LinkedIn Learning advierte que este cambio no va a establecerse como una nueva condición inalterable, sino que la creatividad va a ser muy necesaria en las empresas para adaptarse a los nuevos cambios sociales, culturales y económicos del futuro, que ya forman parte del presente. Por este motivo, el Workplace Learning Report 2021 defiende que frente a las dificultades que pueden aportar los cambios y períodos de incertidumbre, contar con empleados creativos en los equipos de trabajo representará una estrategia beneficiosa gracias a la proyección de soluciones creativas y a la adaptación colectiva a la nueva evolución del sector empresarial.

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

Además de la creatividad, otras habilidades blandas a las que da relevancia LinkedIn Learning en su informe del 2021 son el liderazgo personal y la resiliencia, los cuales denotan mucha importancia en el ámbito laboral y en la capacidad de crecimiento profesional en las organizaciones. Finalmente, cabe destacar que mirando al futuro y a la nueva era digital el WLR 2021 señala la curiosidad como el motor del cambio y de adaptación a la digitalización.

Adicionalmente a la valoración positiva de la demanda de formación en habilidades blandas de LinkedIn Learning, según Taylor (2017), Harvard University, University of Michigan y Boston University mantienen el enfoque en las *soft skills* determinando mediante un estudio realizado conjuntamente por las tres instituciones que el retorno sobre la inversión o ROI en el aprendizaje de habilidades blandas es del 256%, un interesante dato a tener en cuenta para las empresas y la elección de la oferta formativa anual para su personal. En el sector turístico y hotelero, donde existe una clara dependencia de las relaciones humanas y de los vínculos sociales, desenvolverse con facilidad en las habilidades blandas que impulsen ese trato al cliente y conexión positiva entre personas elevaría el ROI por encima de la cifra obtenida por medio del recién mencionado estudio.

Se ha dado a conocer el poder de la formación en *soft skills*, pero como cada individuo nace con facilidades o destrezas en ciertos ámbitos del conocimiento, en los últimos años se ha promovido extensamente que por regla general son las personas del género femenino las que muestran ser más hábiles en las *soft skills* o competencias personales. Según Bisquerra y Pérez (2007), en la actualidad, las empresas y sus departamentos de recursos humanos han empezado a identificar unas necesidades emocionales en puestos de alta dirección, cuyas posiciones deben ser ocupadas por personas más emocionales. Molina (2018) defiende el espacio de las mujeres en puestos de dirección considerando que ellas ejercitan más el costado derecho del cerebro, que es más emocional y creativo que el izquierdo, el cual es empleado a mayor nivel por el género masculino y sus capacidades racionales. Ceja (2008) aborda la materia en clave femenina desde la tipología de dirección sugiriendo que ese liderazgo enfocado en las tareas es un estilo más masculino y robusto y ese enfocado en las personas es más femenino y flexible.

Desde una perspectiva organizacional, Weber et al. (2013), mediante los estudios de Boyatzis (1982) y Campion (1994), identifican las cuatro categorías principales de habilidades blandas que están estrechamente vinculadas con la dirección empresarial exitosa. Estas son:

- Las habilidades de liderazgo de personas o de relaciones: Entre ellas se encuentran la negociación, el trabajo en equipo, el servicio al cliente y la resolución de conflictos. La

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

relevancia de estas habilidades se encuentra en el logro de los objetivos por parte de las empresas o de cada uno de los individuos.

- Las competencias de comunicación: En este grupo destacan la escucha activa, la observación, la verbalización, el lenguaje y las comunicaciones no verbales, la imagen y el protocolo. En esta rama, se confirmó que cuantas más habilidades comunicativas se tengan, mejor será el desempeño laboral y más oportunidades existirán de ser seleccionado para un puesto de trabajo (Riggio et al., 2003).
- Las habilidades de gestión o de organización: Dentro de esta división se incluyen establecer metas, organizar recursos y personas, gestionar el tiempo, hacer seguimiento de la evolución de cada situación y solventar problemas.
- Las competencias cognitivas y de conocimiento: Aquí las habilidades principales son el pensamiento creativo, la planificación, la correcta y ágil toma de decisiones y la resolución de conflictos, como en el caso de la primera división de competencias. Asimismo, se concreta también que las habilidades de este cuarto grupo se vinculan positivamente con el desempeño laboral general.

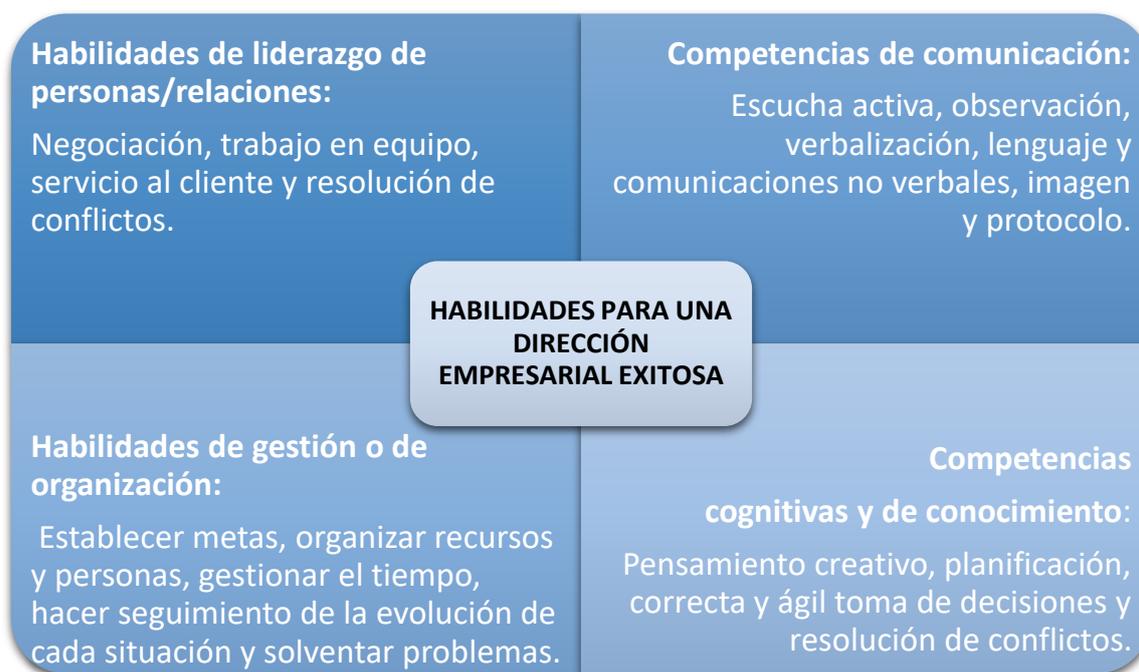


Figura 5. Habilidades para una dirección empresarial exitosa. Fuente: Elaboración propia a partir de Weber et al. (2013).

Siete años más tarde que el de Weber et al. (2013), surge el estudio de Vargas (2020) enfocado en las *soft skills* de los directivos de empresas turísticas. Además de evidenciar la necesidad de estas habilidades en la cotidianidad, el logro de objetivos y la efectividad de los directivos

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

turísticos a nivel personal y profesional y en los resultados financieros de su empresa, en el estudio del autor español también se identifican las competencias personales por grupos. En este caso, las siete categorías son las habilidades de equipo, las de liderazgo, las de comunicación, las de profesionalidad, las de resolución de problemas y toma de decisiones, las de autogestión y el clúster de experiencias, siendo las tres primeras las que generan una mayor influencia en la gestión y la función de los directivos.

El aporte de conocimiento de Vargas (2020) mediante su investigación de cuarenta y nueve competencias blandas divididas en los siete clústeres descritos en el párrafo anterior, distingue que las diez habilidades más votadas por los directivos que participaron en su estudio son las siguientes: “Entender el papel de las expectativas de carrera del lugar de trabajo y la realidad” (71%), “Hábitos de trabajo eficientes y eficaces” (70%), “Motivar y guiar a los demás” (62%), “Mantener el decoro y la conducta apropiada” (61%), “La comunicación efectiva por escrito” (61%), “Puntualidad y cumplimiento con los plazos” (58%) y “Comunicarse de manera adecuada y profesionalmente utilizando las redes sociales” (56%), “Productividad como miembro del equipo” (55%), “Mantener la responsabilidad adquirida con el equipo” (55%) e “Identificar y analizar problemas” (55%).

Un estudio más cuyo objetivo es conocer las habilidades gerenciales en un entorno empresarial es el de Forero et al. (2020), el cual identifica las competencias personales o *soft skills* como las más relevantes en la gerencia de organizaciones. Concretamente hace hincapié en el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la motivación, el liderazgo y la comunicación, dentro de la cual incluye la condición sine qua non de que el directivo debe tener un carácter fuerte, pero flexible, basar sus acciones en el respeto y la confianza, tener la suficiente autoestima para buscar soluciones ante problemáticas que surjan y la confianza para la toma de decisiones.

Ante la alta significación de las habilidades blandas observada en las distintas investigaciones que muestran la demanda de estas competencias personales y humanas, la industria hotelera hace prevalecer también su petición de profesionales válidos en *soft skills* y lo revelan Weber et al. (2013) señalando que como más conocimiento en habilidades blandas tengan los directivos hoteleros, más influencia positiva ejercen en sus organizaciones y en los clientes de las mismas. El mismo estudio profundiza en más beneficios para el sector hotelero como una mayor retención y fidelización de clientes, una más elevada satisfacción laboral de los empleados derivando en el aumento de la tasa de retención y la reducción de los costes laborales gracias a aminorar la tasa de rotación conduciendo, así, a una mayor rentabilidad empresarial. Consiguiendo formar y mantener una fuerza laboral fija, se reducen los costes que generan los

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

procesos que comportan la rotación de personal y se logra que la plantilla fija esté motivada, sea más productiva, la empresa se vuelva más competitiva y más rentable. Prosiguen Weber et al. (2013) subrayando que las empresas hoteleras cuyos directivos apuesten por el valor de las personas y del capital humano que compone su organización lograrán la retención de su personal tomando decisiones y siguiendo políticas que favorezcan la hegemonía de los equipos, derivando esta satisfacción a los huéspedes del establecimiento hotelero y un desempeño empresarial positivo.

Asimismo, a diferencia de habilidades directivas como la resolución de conflictos, la toma de decisiones o el trabajo en equipo, existe una que a pesar de tener gran transcendencia, particularmente en las empresas turísticas y hoteleras, según Pérez et al. (2018), no es tan reconocida como las otras. Esta es la inteligencia emocional. Los mismos autores vinculan el hecho de ser emocionalmente competente con el desarrollo de un buen liderazgo. Este hecho se debe a que los dos factores principales que hacen posible el liderazgo son la autoconciencia y la empatía, dos de los principales fundamentos de la inteligencia emocional.

En palabras de Goleman y Chemiss (2005), los directivos que dan valor a la cooperación con las otras personas, al trabajo en equipo, a la orientación a lograr metas y a la capacidad de adaptación son esos que necesitan las organizaciones para afrontar de mejor manera las exigencias de un entorno cambiante caracterizado por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). Son esos directivos emocionalmente inteligentes con la capacidad de afrontar los cambios y tomar responsabilidades de manera eficaz. Adicionalmente, alineado con Weber et al. (2013), el estudio de Pineda (2020) da a conocer el positivo impacto de las competencias emocionales tanto en directivos hoteleros como en su personal, señalando como beneficios empresariales la unión y creación de equipos, la satisfacción laboral de los empleados, un liderazgo más eficiente, un rendimiento y productividad más elevados, una comunicación interna de más calidad, mayor satisfacción de clientes, una imagen pública más atractiva, la fidelización tanto del personal como de los clientes, el incremento de la rentabilidad y el éxito empresarial.

Finalmente, para concluir este tercer bloque, cabe destacar que las habilidades en el sector turístico son esenciales para la gestión de sus empresas tanto a corto como a largo plazo. También se ha reflexionado acerca de la formación en *soft skills* y la utilidad de estas, de las divisiones y tipologías propuestas por autores como Weber et al. (2013) o Vargas (2020) y cuáles de las *soft skills* son habilidades *sine qua non* de la dirección de empresas turísticas y hoteleras y de esas que mejor adaptación permitirían en situaciones de crisis, cambio e incertidumbre.

4.4. DIÁLOGO ENTRE LA GERENCIA DE HOTELES, LAS HABILIDADES BLANDAS Y LA GESTIÓN DE CRISIS

A lo largo del proceso de análisis teórico del presente estudio acerca de las habilidades requeridas para la dirección hotelera en tiempos de crisis, cabe destacar que el número de estudios existentes en la literatura que englobe tanto las competencias personales, como la dirección de hoteles y la gestión de crisis es destacadamente bajo (Lai y Wong, 2020). Por este motivo, es de relevancia comprender que, según investigaciones previas como la de Lew (2014), habilidades como la resiliencia contribuyen a adaptarse a las circunstancias adversas desencadenadas durante los distintos estadios de crisis e incertidumbre. Identificar cada fase de la evolución de un conjunto de eventos desfavorables contribuirá en que las empresas turísticas y hoteleras progresen hacia una realidad más favorable.

Asimismo, el perfil gerencial cambia de acuerdo a las necesidades de cada sector profesional. En la hotelería, un sector creado y dirigido al servicio de las personas, las habilidades blandas o competencias humanas, interpersonales y de comportamiento, según las identifica Kantrowitz (2005), ocupan una parte esencial del conjunto de conocimientos que deben poseer sus directivos.

En el primer apartado de este marco teórico se evalúan las habilidades directivas y su evolución. Ciertamente, Jayawardena (2000) se enfoca en las competencias técnicas o *hard skills*, mientras que autores más recientes como Villa y Wood (2020) o Burgos Asencio (2016), sin descartar los saberes técnicos, asumen tras sus investigaciones el crecimiento exponencial de las habilidades blandas y competencias conceptuales y humanas. Así, las posicionan en el centro de la gestión de las organizaciones.

En esta línea, las *soft skills* más destacadas hasta el momento, además de la mencionada resiliencia, han sido el trabajo en equipo, la creatividad, el liderazgo personal y emocional, la curiosidad, el trato al cliente, la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la confianza y la inteligencia emocional. Esta última, al ser un conjunto de habilidades más que no una sola competencia, se incide en que se le preste especial atención por su influencia en el resto de habilidades y en cómo condiciona los puestos directivos en sectores como el hotelero, dirigiéndolos hacia una apuesta por la gestión empresarial en general y de crisis en particular.

Burnett (1998) y su definición de crisis basándose en una cadena de eventos perjudiciales incita a la creencia de que, a pesar de que cada crisis tiene sus peculiaridades y afecta a colectivos distintos a diferentes niveles, existen unas características iguales en todas ellas que permiten

marcar un camino por medio de procesos a seguir para surgir de ellas con la menor afectación posible.

En el mundo empresarial, estar en una situación de crisis se conoce actualmente como establecerse en un entorno VUCA. Actualmente y como ocurre cada vez más en los periodos de dificultad como en la crisis sanitaria que ha originado la COVID-19, en el ámbito empresarial se evoluciona en el estudio de los entornos VUCA. Estos eventos generan una necesidad para las organizaciones de actualizarse y de prepararse diariamente para el próximo cambio que pueda ocurrir. Por este motivo, quien quiera salir victorioso de un entorno VUCA debe permanecer en un proceso de adaptación constante.

Asimismo, las agrupaciones que sufran un menor daño por los eventos sucedidos serán esas uniones capaces de ajustarse a un entorno volátil con un número alto de cambios que se desarrollan a gran velocidad, donde reina la incertidumbre por la falta de capacidad de predecir las situaciones o cambiar el rumbo de los acontecimientos en situaciones complejas (Lubowiecki-Vikuk y Sousa, 2021). Esas organizaciones que sepan observar y actuar con inteligencia de acuerdo al cambio en los sucesos, serán los mejor adaptados a los entornos VUCA en el significado completo de sus siglas.

De este modo, a lo largo de la teoría de este estudio, se ha identificado que la investigación constante y la exposición actualizada de las habilidades directivas que se necesitan para una gestión empresarial de crisis en la dirección hotelera es de interés para la industria, así como para cada uno de los individuos que debe enfrentarse a periodos de incertidumbre o entornos VUCA en la hotelería. A pesar de la necesidad de investigar con más profundidad la temática tratada en este marco teórico, hasta el momento se denota el interés creciente de la literatura por conocer cuáles son las habilidades imprescindibles y recomendadas para ocupar un puesto de responsabilidad en un hotel o para disponer por parte de los departamentos de recursos humanos de organizaciones hoteleras de formación para la selección de personal directivo que contemple competencias para la supervivencia en periodos VUCA. En este caso, cabe incidir en que se tengan presentes las *soft skills* como habilidades estratégicas para resurgir en el futuro de los estadios de crisis con las menores afectaciones negativas posibles.

5. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS: DIRECCIÓN HOTELERA Y RECURSOS HUMANOS

La presentación de los resultados de la presente investigación se divide en dos partes. La primera se basa en la realización de un análisis descriptivo de las encuestas completadas por los dos colectivos de estudio: miembros de la dirección de hoteles y de equipos de recursos humanos de empresas hoteleras.

5.1. ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS ENCUESTAS

En este primer apartado, se realiza una descripción detallada de las respuestas obtenidas en las dos encuestas llevadas a cabo para la presente investigación. La subdivisión que se presenta en este caso separa el estudio de la demografía de la población y las opiniones contenidas en la sección de evaluación de las habilidades directivas.

5.1.1. ESTUDIO DEMOGRÁFICO DE LOS PROFESIONALES ENCUESTADOS

Este primer subapartado del análisis descriptivo se divide en la presentación ordenada de los resultados de cada una de las preguntas demográficas de las cuales se solicitó responder por los encuestados, teniendo en cuenta que el número total de respuestas completadas es de 151, y que 120 son de dirección hotelera y 31 de recursos humanos.

Primeramente, se exponen los resultados de las tres preguntas caracterizadas por su enfoque en datos básicos de la identidad del participante: **“Nivel de estudios”, “Edad” y “Género”**.

El nivel de estudios con una puntuación mayor es la de “Máster Universitario”, con un 54,2% en el perfil de dirección hotelera y con un 64,5% en encuestados que forman parte de equipos de recursos humanos. Después del máster universitario, la valoración más elevada es la del “Grado Universitario” con un 35% y un 25,8% respectivamente, incluyendo en el primer grupo porcentual dos “Licenciaturas” y una “Diplomatura”, seguido del Ciclo Formativo de Grado Superior con 5,8% y 6,5%, el “Bachillerato / Ciclo Formativo de Grado Medio / Formación Profesional Básica” con una puntuación de 4,2% y 3,2% y, finalmente, “Doctor”, con un escaso 0,8% proveniente de la encuesta dirigida a individuos de la gerencia de establecimientos hoteleros.

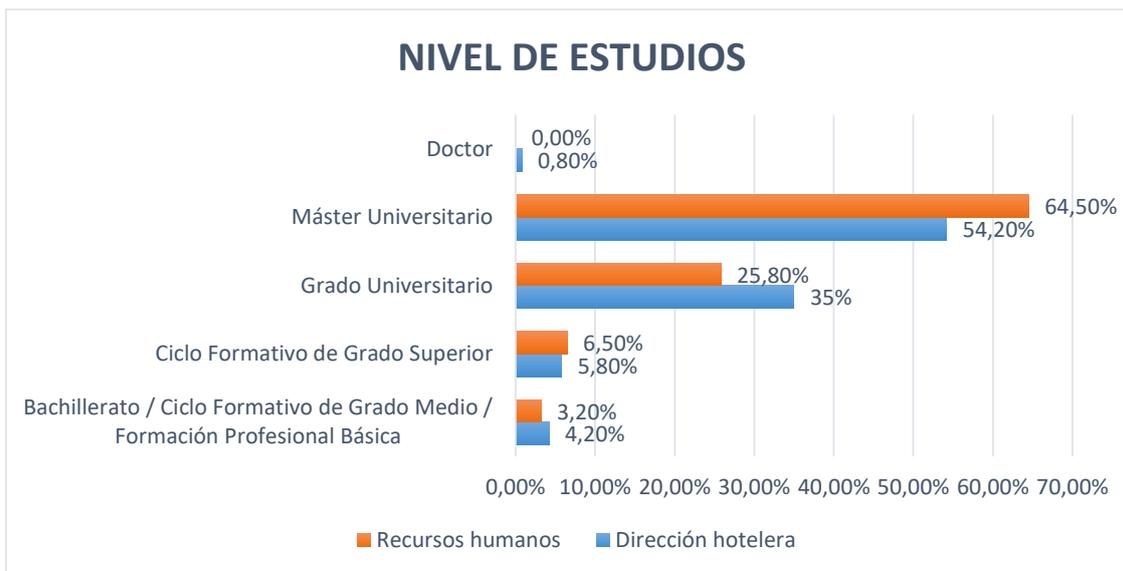


Figura 6. Nivel de estudios. Fuente: Elaboración propia.

El segundo y penúltimo ítem identitario, el de la edad, posiciona al colectivo entre los 30 y los 39 años como el más común de ambas versiones de la encuesta con un 39,2% de respuestas de directivos y un 35,5% de responsables de recursos humanos. El segundo grupo mayor es el de entre 40 y 49 años con un 26,7% y un 22,6% respecto a los grupos anteriores. Consiguientemente, el colectivo entre los 50 y los 59 años son los que se sitúan al 14,2% y al 22,6% de respuestas, los de entre los 20 y los 29 años en el 13,3% y el 19,3% y se concluye la lista con los de 60 años o más, que solamente han participado en la encuesta de la dirección hotelera con un 6,6% de colaboración.

En la última cuestión de identidad, con respecto al género de la persona participante existe una destacada diferencia entre las encuestas dirigidas a miembros de la dirección hotelera y de departamentos de recursos humanos de empresas hoteleras. En la primera encuesta, un 67,5% son hombres frente a un 31,7% de mujeres y un 0,8% sin clasificación, mientras que en el segundo grupo son un 75% mujeres y el porcentaje restante, un 25% hombres. A continuación, se exponen esas preguntas que son independientes de cada versión de la encuesta y que solamente existe la posibilidad de ser respondidas en la encuesta dirigida a directores/as de hotel o a profesionales de los recursos humanos, no en ambas.

Las preguntas exclusivas para la dirección hotelera son las tres siguientes: **“Años de experiencia en el sector hotelero”**, **“Cargo actual en el hotel”** y **“Años de experiencia en la dirección de su hotel actual”**. Los resultados obtenidos en la primera pregunta indican que mayoritariamente los años de experiencia en el sector hotelero se encuentran entre los 10 y los 14 años (24,2%),

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

seguido de entre 5 y 9 años (22,5%), entre 20 y 24 años (15%), entre 15 y 19 años (13,3%), 30 años o más (12,5%), entre 25 y 29 años (6,7%) y menos de 5 años (5,8%).

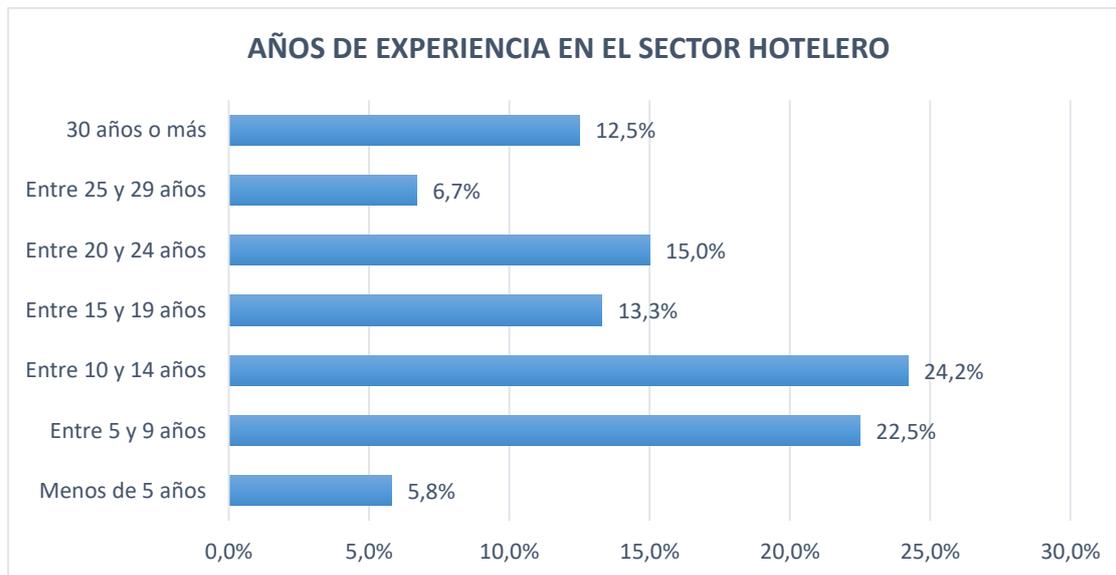


Figura 7. Años de experiencia en el sector hotelero. Fuente: Elaboración propia.

En la segunda pregunta del grupo, se destaca que el cargo actual que ocupa el encuestado en el hotel donde trabaja es en gran medida el de director/a, con un 71,8% de cuota de respuesta, teniendo en cuenta que una de esas respuestas ha indicado formar parte también de la administración del hotel. El segundo puesto de trabajo con más respuestas es el de subdirector/a o adjunto/a a dirección, con un 22,5%. En este caso, una de las personas encuestadas ha añadido que ejerce también en el departamento de tesorería de la empresa. Además de las dos respuestas principales, el 5,8% restante son consultores (1,7%), directores financieros (0,8%), responsables de alimentos y bebidas (0,8%), responsables de alojamiento (0,8%), jefes de recepción y reservas (0,8%) y directores generales de la empresa hotelera (0,8%). Pese a que la encuesta se dirige a miembros de la dirección de hoteles, a los cuatro encargados y los consultores de departamento se los ha incluido en los resultados por su alto grado de responsabilidad que representan para un establecimiento hotelero, así como en el caso del director/a general de la empresa.

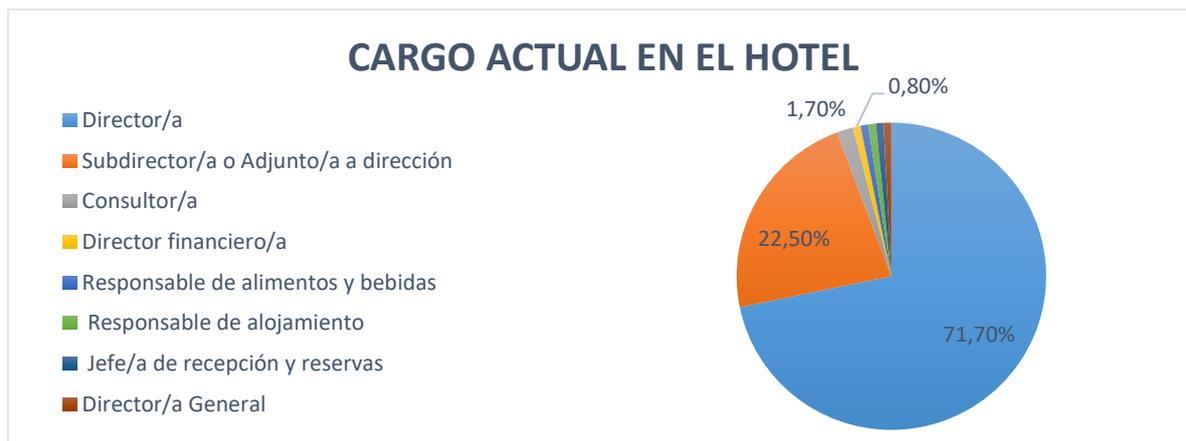


Figura 8. Cargo actual en el hotel. Fuente: Elaboración propia.

En la última pregunta exclusiva para la dirección hotelera, se aclara que el porcentaje principal de respuestas se encuentra entre 1 y 3 años de experiencia en la dirección del hotel donde ejerce la persona encuestada actualmente. El valor de esta franja es de 41,7%, mientras que los encuestados que han optado por otra respuesta, tienen una experiencia de menos de 1 año (20%), entre 4 y 6 años (14,2%), entre 7 y 9 años (12,5%) y 10 años o más (11,6%).

Por el otro lado, las preguntas exclusivas para los recursos humanos son las siguientes dos: **“Años de experiencia en el departamento de recursos humanos de su empresa actual”** y **“Años de experiencia en la gestión de los recursos humanos en la hotelería”**. Los resultados obtenidos en la primera pregunta detallan que en su mayoría los participantes hace menos de 5 años que trabajan en el departamento de recursos humanos de su empresa actual (un 60,1% de la población), mientras que un 17,2% hace entre 5 y 9 años, un 12,9% entre 15 y 19 años, un 6,6% entre 10 y 14 años y solamente un 3,2% tanto el grupo de entre 20 y 24 años como el de entre 25 y 29 años, obteniendo una puntuación de 0% en 30 años o más.

Asimismo, la segunda y última pregunta exclusiva para los departamentos de gestión de personas busca conocer los años de experiencia en la gestión de los recursos humanos en la hotelería. En este caso, se determina que un 32,3% tiene una experiencia de entre 1 y 3 años, un 29% de 10 años o más, un 16,1% de entre 4 y 6 años, un 12,9% de entre 7 y 9 años y un 9,7% inferior a un año.



Figura 9. Años de experiencia en la gestión de los recursos humanos en la hotelería. Fuente: Elaboración propia.

Una vez exploradas las divisiones entre los dos colectivos estudiados, es de relevancia conocer sus características comunes mediante las cuestiones que sí que comparten.

En primer lugar se encuentra la pregunta: **“Categoría de los hoteles de la empresa donde ejerce actualmente / Categoría del hotel donde ejerce actualmente”**. Este es un caso de respuesta cerrada con opción a añadir una categoría adicional de hotel no incluida entre las cuatro propuestas principales de respuesta (4 estrellas, 4 estrellas superior, 5 estrellas y 5 estrellas Gran Lujo). En la encuesta para la dirección hotelera solamente se presentaba la posibilidad de seleccionar una de las opciones, pero en los recursos humanos no había límite de respuesta, lo que condiciona el porcentaje obtenido de cada una de las respuestas, sumando un total de 56 respuestas (25 por encima de los 31 participantes). En los resultados de los miembros de la gerencia de hoteles, un 49,2% de las 120 respuestas fueron para los establecimientos de 4 estrellas, un 22,5% para los de 5 estrellas, un 13,3% para los de 4 estrellas superior, y un 4,2% para los 5 estrellas GL. Asimismo, un 8,3% de los encuestados indicaron que trabajan en hoteles de 3 estrellas, un 1,7% en apartamentos turísticos de 4 llaves y un 0,8% en consultoría. En las respuestas obtenidas de los departamentos de recursos humanos la suma de los porcentajes es superior a 100% por la permisibilidad de este grupo en seleccionar más de una opción. Esta situación se debe a que, a diferencia del colectivo de gerentes hoteleros, los departamentos de recursos humanos tienden a gestionar más de un solo hotel cuando se trata de departamentos en cadenas hoteleras. En esta ocasión, de las 56 respuestas se obtiene un porcentaje de un 33,9% para los hoteles de 4 estrellas, un 23,2% para los 5 estrellas GL, un 19,6% para los 4 estrellas superior y un 17,9% para los hoteles 5 estrellas, con la adición de un 3,6% de hoteles de 3 estrellas y un 1,8% de encuestados que trabajan en una consultoría.

Como conclusión a la pregunta acerca de la categoría de los hoteles, en la suma total de ambos colectivos son las 4 estrellas las que más puntuación obtienen, seguidos de las 5 estrellas, las 4 estrellas superior y las 5 estrellas GL, añadiendo los apartamentos turísticos de 4 llaves y, finalmente, la consultoría.

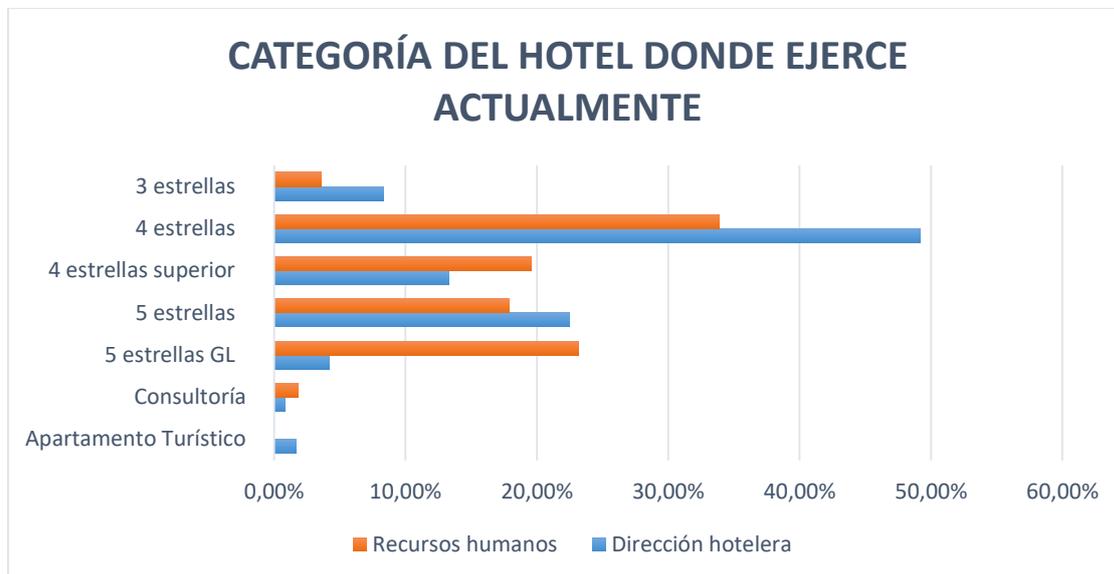


Figura 10. Categoría del hotel donde ejerce actualmente. Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta **“Provincia en la cual se ubica su hotel”** o **“Provincia en la cual se ubica el hotel o la sede española de la empresa en la cual trabaja”** para los directivos hoteleros es Alicante (Comunidad Valenciana) la que encabeza la lista con un 14,3% y le siguen Fuera de España (11,7%) las Islas Baleares (10,9%), Girona (Cataluña) (9,20%), Madrid (Comunidad de Madrid) (8,3%), Barcelona (Cataluña) (6,7%), Santa Cruz de Tenerife (5,8%) y Las Palmas de Gran Canaria (Canarias) (5,8%), Tarragona (Cataluña) (5%), Cádiz (Andalucía) (3,3%), Málaga (Andalucía) (2,5%), y con la segunda menor participación del ranking, todos ellos con una puntuación de 1,7%, están Cáceres (Extremadura), Cuenca (Castilla-La Mancha), Huelva (Andalucía), La Coruña (A Coruña) (Galicia) y Lugo (Galicia). Al final de la lista con una puntuación de 0,8% restan Almería (Andalucía), Asturias (Principado de Asturias), Castellón (Comunidad Valenciana), Granada (Andalucía), Murcia (Región de Murcia), Orense (Ourense) (Galicia), Pontevedra (Galicia), Salamanca (Castilla y León), Sevilla (Andalucía) y Vizcaya (Bizkaia) (País Vasco), obteniendo una participación de 0% de las provincias de Álava (Araba) (País Vasco), Albacete (Castilla-La Mancha), Ávila (Castilla y León), Badajoz (Extremadura), Burgos (Castilla y León), Ciudad Real (Castilla-La Mancha), Córdoba (Andalucía), Guadalajara (Castilla-La Mancha) Guipúzcoa (Gipuzkoa) (País Vasco), Huesca (Aragón), Jaén (Andalucía), La Rioja (La Rioja), León (Castilla y León), Lérida (Lleida) (Cataluña), Navarra (Comunidad Foral de Navarra), Palencia (Castilla y

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

León), Segovia (Castilla y León), Soria (Castilla y León), Teruel (Aragón), Toledo (Castilla-La Mancha), Valencia (Comunidad Valenciana), Valladolid (Castilla y León), Zamora (Castilla y León) y Zaragoza (Aragón).

En el análisis de las provincias de las encuestas de recursos humanos, un 38,7% son de Barcelona (Cataluña), un 19,4% de las Islas Baleares, un 16,1% de Girona (Cataluña), tanto Santa Cruz de Tenerife (Canarias) como Alicante (Comunidad Valenciana) suman un 6,5% en el volumen de encuestados por provincia y, finalmente, la lista se clausura con Huelva (Andalucía), Las Palmas de Gran Canaria (Canarias), Madrid (Comunidad de Madrid) y Murcia (Región de Murcia) con una puntuación de 3,2% cada uno.

En el conjunto de ambos grupos las provincias más destacadas en las cuales se ubican los hoteles o sedes españolas de las empresas hoteleras de los encuestados son las Islas Baleares, Alicante (Comunidad Valenciana), Barcelona (Cataluña), Madrid (Comunidad de Madrid), Las Palmas de Gran Canaria (Canarias), Santa Cruz de Tenerife (Canarias), Girona (Cataluña) y esos destinos ubicados fuera de España.



Figura 11. Provincia en la cual se ubica su hotel o sede española de la empresa hotelera. Fuente: Elaboración propia.

Desplazando la atención hacia la pregunta **“Tipología de hotel según localización”** o **“Tipología de empresa hotelera según ubicación de su(s) hotel(es)”**, el hotel vacacional (de playa / de montaña o nieve) es la respuesta más elegida por los encuestados, con un 63,3% en los directores de hotel y un 51,1% en miembros de departamentos de recursos humanos. A continuación le sigue la tipología de hotel urbano con un 29,2% y un 37,8% respectivamente y el rural/rústico con 2,5% y 8,9% respectivamente. Como esta es una de las respuestas con la

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

posibilidad de añadir una opción adicional, en la encuesta de dirección hotelera se proponen los conceptos “Hotel Thalasso” (0,8%), “Bleasure” (0,8%), “Negocios” (0,8%), “Golf” (0,8%) y “Unidad de negocio” (0,8%) y en la versión de los departamentos de personas se sugiere “Multitud de proyectos de toda tipología” (2,2%) haciendo alusión a las acciones llevadas a cabo por las consultorías.

En referencia a la penúltima pregunta demográfica, **“Tipología de empresa hotelera según volumen de personal”**, los valores porcentuales más elevados de la gerencia hotelera se sitúan en el ítem “Entre 50 y 249 empleado/as” con un 38,3%. El ítem directamente inferior es el de “Menos de 50 empleado/as” con un 26,7% de respuestas, al cual le siguen el “5.000 empleado/as o más” con 15,8%, el 11,7% de “Entre 1.000 y 4.999 empleado/as” y el “Entre 250 y 999 empleado/as” con un 7,5%.

Por el otro lado, el volumen de personal que lidera la lista en los recursos humanos es el grupo de entre 250 y 999 empleado/as (29%), continuando con 5.000 empleado/as o más (25,8%), entre 50 y 249 empleado/as (22,6%), menos de 50 empleado/as (16,1%) y entre 1.000 y 4.999 empleado/as (6,5%) como último en el ranking.

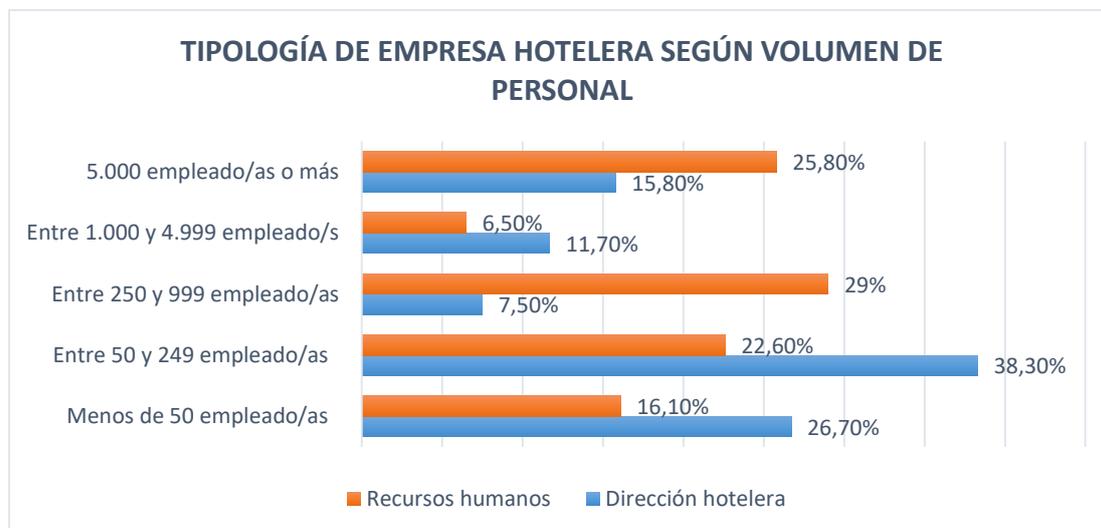


Figura 12. Tipología de empresa hotelera según volumen de personal. Fuente: Elaboración propia.

Por último y clausurando el estudio del análisis demográfico descriptivo de esta investigación, en la cuestión **“Tipología de empresa hotelera según agrupación”**, para el colectivo de gestión hotelera un 70% forman parte de una cadena hotelera y el restante 30% se establece en hoteles independientes, mientras que por parte de los miembros de departamentos de recursos humanos, la diferencia entre la tipología de empresa hotelera según agrupación es más pronunciada: un 77,4% es de cadena hotelera y un 22,6% de hotel independiente.



Figura 13. Tipología de empresa hotelera según agrupación. Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. EL PERFIL IDEAL DE LA DIRECCIÓN HOTELERA EN TIEMPOS DE CRISIS: ¿SOMOS SUFICIENTEMENTE INTELIGENTES?

El presente análisis está estructurado siguiendo el orden de presentación establecido en las encuestas. De esta manera, se introducirá primeramente el bloque de las habilidades de “Ser o estar”, seguido del de “Estrategia”, las “Habilidades blandas” y las “Relaciones sociales”, mostrando una comparativa entre los valores obtenidos de cada competencia según cada grupo de estudio. Cabe destacar que las posibilidades de elección para evaluar las competencias se disponen entre las cifras del 1 (Completamente en desacuerdo) al 5 (Completamente de acuerdo), junto a la opción NS/NC (no sabe, no contesta). Los resultados de cada bloque se presentan en cuatro tablas diferenciadas y con las referencias siguientes en la división de los resultados: las respuestas conjuntas de ambos colectivos se reconocen por el símbolo (G), de general, las específicas del perfil de la dirección hotelera se muestran con las letras (DH) y las de miembros del departamento de recursos humanos se identifican con (RH) al lado derecho de la habilidad.

Se expone a continuación el apartado inicial del análisis, titulado “**Ser o estar**”. Cabe destacar que, como se identifica en la *Tabla 1. Resultados Bloque 1: “Ser o estar”*, las tres habilidades más importantes en el global de las opiniones de este bloque son ser resolutivo, la adaptación al cambio y saber organizarse, mientras que las tres menos valoradas son ser autónomo, ser emprendedor y ser innovador. Los resultados del grupo de la dirección hotelera colocan saber delegar en la primera posición, seguido de ser resolutivo y de la adaptación al cambio y, en el colectivo de habilidades menos votadas se posiciona primero ser emprendedor, contando con ser autónomo y ser asertivo en el segundo y tercer puestos respectivamente. Finalmente, los

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

RESULTADOS BLOQUE 1: "SER O ESTAR"						
	Complet. en desacuerdo	En desacuerdo	Acuerdo/ desacuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No sabe, no contesta
HABILIDADES	1	2	3	4	5	NS/NC
Saber delegar (G)	0,0%	0,0%	7,3%	31,8%	60,9%	0,0%
Saber delegar (DH)	0,0%	0,0%	2,6%	14,6%	80,8%	2,0%
Saber delegar (RH)	0,0%	0,0%	9,7%	29,0%	61,3%	0,0%
Ser flexible (G)	0,0%	1,3%	6,6%	30,5%	61,6%	0,0%
Ser flexible (DH)	0,0%	1,7%	7,5%	32,5%	58,3%	0,0%
Ser flexible (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	22,6%	74,2%	0,0%
Saber organizarse (G)	0,0%	0,0%	1,3%	22,5%	76,2%	0,0%
Saber organizarse (DH)	0,0%	0,0%	1,7%	22,5%	75,8%	0,0%
Saber organizarse (RH)	0,0%	0,0%	0,0%	22,6%	77,4%	0,0%
Ser asertivo (G)	0,7%	1,3%	9,3%	38,4%	50,3%	0,0%
Ser asertivo (DH)	0,8%	1,7%	10,0%	42,5%	45,0%	0,0%
Ser asertivo (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	22,6%	71,0%	0,0%
Ser resolutivo (G)	0,0%	0,0%	3,3%	14,6%	82,1%	0,0%
Ser resolutivo (DH)	0,0%	0,0%	2,5%	18,3%	79,2%	0,0%
Ser resolutivo (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	0,0%	93,5%	0,0%
Ser resiliente (G)	0,0%	1,3%	8,6%	28,5%	61,6%	0,0%
Ser resiliente (DH)	0,0%	1,7%	10,0%	31,7%	56,7%	0,0%
Ser resiliente (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	16,1%	80,6%	0,0%
Ser innovador (G)	0,0%	1,3%	11,9%	38,4%	48,3%	0,0%
Ser innovador (DH)	0,0%	1,7%	10,8%	39,2%	48,3%	0,0%
Ser innovador (RH)	0,0%	0,0%	16,1%	35,5%	48,4%	0,0%
Ser emprendedor (G)	0,0%	7,3%	19,9%	39,1%	33,8%	0,0%
Ser emprendedor (DH)	0,0%	7,5%	20,0%	39,2%	33,3%	0,0%
Ser emprendedor (RH)	0,0%	6,5%	19,4%	38,7%	35,5%	0,0%
Ser proactivo (G)	0,0%	1,3%	3,3%	24,5%	70,9%	0,0%
Ser proactivo (DH)	0,0%	1,7%	2,5%	25,8%	70,0%	0,0%
Ser proactivo (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	19,4%	74,2%	0,0%
Ser autónomo (G)	2,0%	9,9%	16,6%	38,4%	32,5%	0,7%
Ser autónomo (DH)	2,5%	10,8%	13,3%	38,3%	34,2%	0,8%
Ser autónomo (RH)	0,0%	6,5%	29,0%	38,7%	25,8%	0,0%
Personalidad de líder (G)	0,0%	1,3%	3,3%	31,1%	62,9%	1,3%
Personalidad de líder (DH)	0,0%	0,8%	3,3%	28,3%	65,8%	1,7%
Personalidad de líder (RH)	0,0%	3,2%	3,2%	41,9%	51,6%	0,0%
Gestión del tiempo (G)	0,0%	0,7%	6,6%	27,2%	64,9%	0,7%
Gestión del tiempo (DH)	0,0%	0,0%	6,7%	29,2%	63,3%	0,8%
Gestión del tiempo (RH)	0,0%	3,2%	6,5%	19,4%	71,0%	0,0%
Adaptación al cambio (G)	0,0%	0,0%	2,6%	14,6%	80,8%	2,0%
Adaptación al cambio (DH)	0,0%	0,0%	2,5%	16,7%	78,3%	2,5%
Adaptación al cambio (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	6,5%	90,3%	0,0%

Tabla 1. Resultados Bloque 1: "Ser o estar". Fuente: Elaboración propia.

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

expertos en recursos humanos deciden que la habilidad más importante para la dirección hotelera en tiempos de crisis es ser resolutivo, como indica el resultado global y, en este caso, prosigue la adaptación al cambio y ser resiliente, cuya habilidad no se había destacado hasta el momento. En las competencias menos apreciadas por los recursos humanos se repiten los resultados exactos observados en puntuaciones más bajas de la opinión general.

Continuando hacia el segundo bloque, "**Estrategia**", los resultados contemplados en la *Tabla 2. Resultados Bloque 2: "Estrategia"* indican que en la opinión general la toma ágil de decisiones es la más relevante de todas ellas, seguida de la capacidad de trabajar bajo presión y del pensamiento estratégico. Por el lado opuesto, actuar sosteniblemente, las habilidades tecnológicas y hablar idiomas son los que se encuentran en posiciones más bajas de prioridad en tiempos de crisis. Contrastando la opinión de los gerentes hoteleros, las competencias más bien valoradas coinciden con las del parecer conjunto, así como en el caso de las puntuadas con unos valores más bajos. Los gestores de personas, por otro lado, mantienen el ranking de habilidades más necesarias, pero posicionando al pensamiento estratégico en primer lugar, segundo la toma de decisiones y tercero la capacidad de trabajar bajo presión. Concluyendo "*Estrategia*", las tres capacidades que recursos humanos indica como menos relevantes son los mismos que los otros dos grupos, pero haciendo un inciso en que, a pesar de que habilidades tecnológicas tenga la puntuación más baja en la opción 5 (completamente de acuerdo), tienen la más alta de todas las competencias estratégicas en el 4 (de acuerdo).

Dando paso al tercer grupo, se visualizan las "**Habilidades blandas**", identificadas en la *Tabla 3. Resultados Bloque 3: "Habilidades blandas"*. Para el grupo general, mostrar buena imagen es la cualidad con mayor puntuación, pese a que tiene un porcentaje elevado comparado con el resto de habilidades (1,3%) de NS/NC. La segunda habilidad más bien calificada es confiar y creer en uno mismo, seguida de la inteligencia emocional. En el polo opuesto, son el lenguaje corporal, las habilidades blandas (*soft skills*) en general y el tono de voz los menos puntuados. En el colectivo de dirección hotelera se repiten las dos primeras habilidades mejor puntuadas (mostrar buena imagen y confiar y creer en uno mismo), y se suma en el tercer puesto la autocrítica, encontrando nuevamente en las tres últimas posiciones del ranking el lenguaje corporal, las habilidades blandas (*soft skills*) y el tono de voz. Así, en los recursos humanos se posiciona la inteligencia emocional como primera competencia en importancia, con los consiguientes confiar y creer en uno mismo y mostrar buena imagen, teniendo en el final de la lista las mismas habilidades que los otros dos grupos. Resulta de destacada prioridad dar reconocimiento al hecho de que las habilidades blandas (*soft skills*) como ítem de este bloque han obtenido altas calificaciones en la opción "NS/NC", lo que inclina a creer que en la sociedad

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

y en el sector profesional del turismo el dominio de este conjunto de competencias es limitado o que no se identifica el vínculo entre el propio término y las habilidades que este engloba.

RESULTADOS BLOQUE 2: "ESTRATEGIA"						
	Complet. en desacuerdo	En desacuerdo	Acuerdo/ desacuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No sabe, no contesta
HABILIDADES	1	2	3	4	5	NS/NC
Hablar idiomas (G)	0,7%	4,6%	19,2%	39,1%	36,4%	0,0%
Hablar idiomas (DH)	0,8%	5,0%	20,0%	40,0%	34,2%	0,0%
Hablar idiomas (RH)	0,0%	3,2%	16,1%	35,5%	45,2%	0,0%
Toma ágil de decisiones (G)	0,0%	0,7%	6,6%	18,5%	74,2%	0,0%
Toma ágil de decisiones (DH)	0,0%	0,8%	6,7%	20,0%	72,5%	0,0%
Toma ágil de decisiones (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	12,9%	80,6%	0,0%
Habilidades tecnológicas (G)	0,0%	5,3%	14,6%	49,7%	30,5%	0,0%
Habilidades tecnológicas (DH)	0,0%	5,8%	15,0%	49,2%	30,0%	0,0%
Habilidades tecnológicas (RH)	0,0%	3,2%	12,9%	51,6%	32,3%	0,0%
Saber analizar datos (G)	0,0%	2,6%	8,6%	30,5%	57,6%	0,7%
Saber analizar datos (DH)	0,0%	3,3%	9,2%	28,3%	58,3%	0,8%
Saber analizar datos (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	38,7%	54,8%	0,0%
Capacidad de trabajar bajo presión (G)	0,0%	1,3%	6,6%	17,2%	74,2%	0,7%
Capacidad de trabajar bajo presión (DH)	0,0%	0,8%	7,5%	18,3%	72,5%	0,8%
Capacidad de trabajar bajo presión (RH)	0,0%	3,2%	3,2%	12,9%	80,6%	0,0%
Pensamiento crítico (G)	0,0%	2,0%	14,6%	26,5%	56,3%	0,7%
Pensamiento crítico (DH)	0,0%	2,5%	12,5%	29,2%	55,0%	0,8%
Pensamiento crítico (RH)	0,0%	0,0%	22,6%	16,1%	61,3%	0,0%
Pensamiento estratégico (G)	0,0%	0,7%	8,6%	19,2%	70,9%	0,7%
Pensamiento estratégico (DH)	0,0%	0,8%	9,2%	21,7%	67,5%	0,8%
Pensamiento estratégico (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	9,7%	83,9%	0,0%
Trabajar por objetivos (G)	0,0%	3,3%	12,6%	38,4%	45,0%	0,7%
Trabajar por objetivos (DH)	0,0%	4,2%	12,5%	38,3%	44,2%	0,8%
Trabajar por objetivos (RH)	0,0%	0,0%	12,9%	38,7%	48,4%	0,0%
Trabajar por valores (G)	0,0%	2,0%	16,6%	33,8%	47,7%	0,0%
Trabajar por valores (DH)	0,0%	2,5%	16,7%	35,0%	45,8%	0,0%
Trabajar por valores (RH)	0,0%	0,0%	16,1%	29,0%	54,8%	0,0%
Actuar sosteniblemente (G)	0,7%	6,0%	16,6%	39,7%	36,4%	0,7%
Actuar sosteniblemente (DH)	0,8%	6,7%	17,5%	40,0%	34,2%	0,8%
Actuar sosteniblemente (RH)	0,0%	3,2%	12,9%	38,7%	45,2%	0,0%
Formación continua (G)	0,7%	1,3%	11,3%	33,8%	52,3%	0,7%
Formación continua (DH)	0,8%	1,7%	10,8%	34,2%	52,5%	0,0%
Formación continua (RH)	0,0%	0,0%	12,9%	32,3%	51,6%	3,2%
Dominio del mercado (G)	0,0%	3,3%	10,6%	37,7%	48,3%	0,0%
Dominio del mercado (DH)	0,0%	4,2%	11,7%	39,2%	45,0%	0,0%
Dominio del mercado (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	32,3%	61,3%	0,0%
Enfoque en los Riesgos Laborales (G)	0,7%	3,3%	21,2%	37,1%	37,1%	0,7%
Enfoque en los Riesgos Laborales (DH)	0,8%	2,5%	20,0%	41,7%	34,2%	0,8%
Enfoque en los Riesgos Laborales (RH)	0,0%	6,5%	25,8%	19,4%	48,4%	0,0%

Tabla 2. Resultados Bloque 2: "Estrategia". Fuente: Elaboración propia.

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

Así, finalizando el análisis descriptivo de las habilidades que forman el perfil ideal de la dirección hotelera, las **“Relaciones sociales”**, en la *Tabla 4. Resultados Bloque 4: “Relaciones sociales”* se observa la gestión de equipos, la capacidad de motivar equipos y la capacidad de liderazgo son las tres habilidades más demandadas en el conjunto de la población de estudio.

RESULTADOS BLOQUE 3: "HABILIDADES BLANDAS"						
	Complet. en desacuerdo	En desacuerdo	Acuerdo/ desacuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No sabe, no contesta
HABILIDADES	1	2	3	4	5	NS/NC
Habilidades blandas (Soft Skills) (G)	0,7%	4,0%	11,3%	42,4%	37,1%	4,6%
Habilidades blandas (Soft Skills) (DH)	0,8%	4,2%	10,8%	47,5%	34,2%	2,5%
Habilidades blandas (Soft Skills) (RH)	0,0%	3,2%	12,9%	22,6%	48,4%	12,9%
Inteligencia emocional (G)	0,0%	0,0%	8,6%	28,5%	62,3%	0,7%
Inteligencia emocional (DH)	0,0%	0,0%	10,0%	30,0%	59,2%	0,8%
Inteligencia emocional (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	22,6%	74,2%	0,0%
Líder coach (G)	0,0%	0,0%	7,9%	36,4%	55,0%	0,7%
Líder coach (DH)	0,0%	0,0%	8,3%	35,8%	55,0%	0,8%
Líder coach (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	38,7%	54,8%	0,0%
Lenguaje corporal (G)	0,0%	2,6%	18,5%	45,0%	33,8%	0,0%
Lenguaje corporal (DH)	0,0%	3,3%	16,7%	45,8%	34,2%	0,0%
Lenguaje corporal (RH)	0,0%	0,0%	25,8%	41,9%	32,3%	0,0%
Tono de voz (G)	0,0%	4,0%	12,6%	39,1%	44,4%	0,0%
Tono de voz (DH)	0,0%	4,2%	11,7%	40,8%	43,3%	0,0%
Tono de voz (RH)	0,0%	3,2%	16,1%	32,3%	48,4%	0,0%
Autoconocimiento (G)	0,0%	0,0%	11,9%	33,8%	54,3%	0,0%
Autoconocimiento (DH)	0,0%	0,0%	13,3%	33,3%	53,3%	0,0%
Autoconocimiento (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	35,5%	58,1%	0,0%
Autocrítica (G)	0,0%	0,7%	12,6%	26,5%	60,3%	0,0%
Autocrítica (DH)	0,0%	0,8%	14,2%	25,0%	60,0%	0,0%
Autocrítica (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	32,3%	61,3%	0,0%
Confiar y creer en uno mismo (G)	0,0%	0,0%	9,3%	24,5%	65,6%	0,7%
Confiar y creer en uno mismo (DH)	0,0%	0,0%	11,7%	24,2%	63,3%	0,8%
Confiar y creer en uno mismo (RH)	0,0%	0,0%	0,0%	25,8%	74,2%	0,0%
Optimismo (G)	0,0%	0,7%	7,3%	31,8%	58,9%	1,3%
Optimismo (DH)	0,0%	0,8%	8,3%	30,8%	58,3%	1,7%
Optimismo (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	35,5%	61,3%	0,0%
Ser creativo (G)	0,0%	2,0%	12,6%	33,8%	51,7%	0,0%
Ser creativo (DH)	0,0%	2,5%	13,3%	35,0%	49,2%	0,0%
Ser creativo (RH)	0,0%	0,0%	9,7%	29,0%	61,3%	0,0%
Mostrar buena imagen (G)	0,0%	1,3%	6,6%	24,5%	66,2%	1,3%
Mostrar buena imagen (DH)	0,0%	1,7%	8,3%	23,3%	65,0%	1,7%
Mostrar buena imagen (RH)	0,0%	0,0%	0,0%	29,0%	71,0%	0,0%

Tabla 3. Resultados Bloque 3: "Habilidades blandas". Fuente: Elaboración propia.

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

RESULTADOS BLOQUE 4: "RELACIONES SOCIALES"						
	Complet. en desacuerdo	En desacuerdo	Acuerdo/ desacuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No sabe, no contesta
HABILIDADES	1	2	3	4	5	NS/NC
Inteligencia social (G)	0,0%	1,3%	7,3%	39,7%	51,0%	0,7%
Inteligencia social (DH)	0,0%	1,7%	7,5%	39,2%	50,8%	0,8%
Inteligencia social (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	41,9%	51,6%	0,0%
Gestión de equipos (G)	0,0%	0,7%	3,3%	13,2%	82,8%	0,0%
Gestión de equipos (DH)	0,0%	0,8%	4,2%	14,2%	80,8%	0,0%
Gestión de equipos (RH)	0,0%	0,0%	0,0%	9,7%	90,3%	0,0%
Capacidad de liderazgo (G)	0,0%	0,7%	3,3%	14,6%	81,5%	0,0%
Capacidad de liderazgo (DH)	0,0%	0,8%	3,3%	15,0%	80,8%	0,0%
Capacidad de liderazgo (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	12,9%	83,9%	0,0%
Capacidad de motivar equipos (G)	0,0%	1,3%	3,3%	13,2%	82,1%	0,0%
Capacidad de motivar equipos (DH)	0,0%	1,7%	4,2%	12,5%	81,7%	0,0%
Capacidad de motivar equipos (RH)	0,0%	0,0%	0,0%	16,1%	83,9%	0,0%
Comunicar eficazmente (G)	0,0%	1,3%	3,3%	17,2%	78,1%	0,0%
Comunicar eficazmente (DH)	0,0%	1,7%	3,3%	21,7%	73,3%	0,0%
Comunicar eficazmente (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	0,0%	96,8%	0,0%
Honestidad/Transparencia en la información (G)	0,0%	4,0%	4,0%	25,2%	66,9%	0,0%
Honestidad/Transparencia en la información (DH)	0,0%	5,0%	5,0%	24,2%	65,8%	0,0%
Honestidad/Transparencia en la información (RH)	0,0%	0,0%	0,0%	29,0%	71,0%	0,0%
Orientación al cliente/Vocación de servicio (G)	0,0%	0,7%	5,3%	23,8%	70,2%	0,0%
Orientación al cliente/Vocación de servicio (DH)	0,0%	0,8%	5,8%	23,3%	70,0%	0,0%
Orientación al cliente/Vocación de servicio (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	25,8%	71,0%	0,0%
Capacidad de influencia/Saber vender(se) (G)	0,0%	2,0%	9,9%	43,7%	44,4%	0,0%
Capacidad de influencia/Saber vender(se) (DH)	0,0%	2,5%	10,0%	46,7%	40,8%	0,0%
Capacidad de influencia/Saber vender(se) (RH)	0,0%	0,0%	9,7%	32,3%	58,1%	0,0%
Saber escuchar y observar (G)	0,0%	2,0%	2,0%	21,9%	74,2%	0,0%
Saber escuchar y observar (DH)	0,0%	2,5%	2,5%	20,0%	75,0%	0,0%
Saber escuchar y observar (RH)	0,0%	0,0%	0,0%	29,0%	71,0%	0,0%
Ser cercano y empático (G)	0,0%	2,6%	7,3%	26,5%	63,6%	0,0%
Ser cercano y empático (DH)	0,0%	3,3%	7,5%	27,5%	61,7%	0,0%
Ser cercano y empático (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	22,6%	71,0%	0,0%
Ser colaborador (G)	0,0%	2,0%	4,0%	31,1%	62,9%	0,0%
Ser colaborador (DH)	0,0%	2,5%	4,2%	30,8%	62,5%	0,0%
Ser colaborador (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	32,3%	64,5%	0,0%

Tabla 4. Resultados Bloque 4: "Relaciones sociales". Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, las tres con menor atractivo son la capacidad de influencia/saber vender(se), la inteligencia social (siendo la única competencia con votaciones en NS/NC) y ser colaborador. En las puntuaciones más elevadas de la gerencia de hoteles se posicionan las mismas habilidades que en la opinión general, pero en este caso es la capacidad de motivar equipos la que lidera la lista. En el polo opuesto, también se ubican las mismas destrezas, pero ocupando el tercer

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

puesto ser cercano y empático, en lugar de ser colaborador. Finalmente, en los recursos humanos las habilidades se valoran como sigue: en primer lugar se encuentra comunicar eficazmente, en el segundo la gestión de equipos y en el tercero la capacidad de liderazgo, y los tres primeros con más baja puntuación son la inteligencia social, la capacidad de influencia/saber vender(se) y, como en la clasificación global, ser colaborador en tercera posición de los menos valorados.

Como conclusión del análisis descriptivo para determinar el perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis, cabe destacar que las habilidades directivas que más atención han recibido entre los cuatro bloques de competencias por su alta valoración han sido las siguientes: ser resolutivo, la adaptación al cambio, saber organizarse, saber delegar y ser resiliente; la toma ágil de decisiones, la capacidad de trabajar bajo presión y tener pensamiento estratégico; mostrar buena imagen, confiar y creer en uno mismo, la inteligencia emocional y la autocrítica; y la gestión de equipos, la capacidad de motivar equipos, la capacidad de liderazgo y comunicar eficazmente. Asimismo, y para complementar de manera más exhaustiva las recientes conclusiones, se exponen a continuación, en la *Tabla 5. Resultados globales: 25 Habilidades para la dirección hotelera en tiempos de crisis*, las veinticinco habilidades más bien puntuadas del conjunto de las competencias analizadas en esta investigación con, en las cinco primeras posiciones, la gestión de equipos (82,8%), ser resolutivo (82,1%), la capacidad de motivar equipos (82,1%), la capacidad de liderazgo (81,5%) y la adaptación al cambio (80,8%).

A partir de los resultados de la encuesta, se invita a reflexionar acerca las cinco habilidades sobresalientes. Tres de ellas (la gestión de equipos, la capacidad de motivar equipos y la capacidad de liderazgo) forman parte del bloque “Relaciones sociales”, mientras que las otras dos restantes (ser resolutivo y la adaptación al cambio) se identifican dentro de “Ser o estar”. Cierto es que, pese a que sus puntuaciones se sitúan entre el 74,2% y el 78,1%, las competencias en las posiciones del 6 al 10 aportan también información para evaluar las prioridades de formación y necesidades de conocimiento de los líderes hoteleros en tiempo de crisis. En este caso, se insiste en la relevancia de las relaciones sociales en su vínculo con las habilidades directivas. La principal diferencia entre las competencias que se han clasificado en las cinco primeras posiciones y las situadas entre el sexto y el décimo lugar es que las que tienen una puntuación a partir del 80% se enfocan en el ámbito social y en la identidad de la persona, mientras que las segundas coinciden en las dos categorías mencionadas, adicionalmente a la estrategia. En el caso específico del bloque de las habilidades blandas, los dos primeros ítems del grupo en la lista son mostrar buena imagen y confiar y creer en uno mismo, en la decimoquinta y la decimosexta posición respectivamente.

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

La información destacada que aporta este estudio en su análisis descriptivo es que para gestionar de manera eficaz situaciones de crisis e incertidumbre como miembro del equipo directivo de un hotel, las habilidades sociales y la identidad (manera de ser) de esa persona con un cargo de responsabilidad son esenciales para la evolución favorable de la empresa y del mismo individuo como líder de equipo y como actor del cambio y de la evolución en el sector hotelero. Para conocer en detalle los resultados de las encuestas, a continuación la lista de las 25 habilidades con mayor puntuación y la clasificación ordenada de las 48 competencias en el enlace ([ver aquí](#)).

RESULTADOS GLOBALES: 25 HABILIDADES PARA LA DIRECCIÓN HOTELERA EN TIEMPOS DE CRISIS							
		Completo. en desacuerdo	En desacuerdo	Acuerdo/ desacuerdo	De acuerdo	Completo. de acuerdo	No sabe, no contesta
CLASIF.	HABILIDADES	1	2	3	4	5	NS/NC
1	Gestión de equipos (G)	0,0%	0,7%	3,3%	13,2%	82,8%	0,0%
2	Ser resolutivo (G)	0,0%	0,0%	3,3%	14,6%	82,1%	0,0%
3	Capacidad de motivar equipos (G)	0,0%	1,3%	3,3%	13,2%	82,1%	0,0%
4	Capacidad de liderazgo (G)	0,0%	0,7%	3,3%	14,6%	81,5%	0,0%
5	Adaptación al cambio (G)	0,0%	0,0%	2,6%	14,6%	80,8%	2,0%
6	Comunicar eficazmente (G)	0,0%	1,3%	3,3%	17,2%	78,1%	0,0%
7	Saber organizarse (G)	0,0%	0,0%	1,3%	22,5%	76,2%	0,0%
8	Toma ágil de decisiones (G)	0,0%	0,7%	6,6%	18,5%	74,2%	0,0%
9	Capacidad de trabajar bajo presión (G)	0,0%	1,3%	6,6%	17,2%	74,2%	0,7%
10	Saber escuchar y observar (G)	0,0%	2,0%	2,0%	21,9%	74,2%	0,0%
11	Ser proactivo (G)	0,0%	1,3%	3,3%	24,5%	70,9%	0,0%
12	Pensamiento estratégico (G)	0,0%	0,7%	8,6%	19,2%	70,9%	0,7%
13	Orientación al cliente/Vocación de servicio (G)	0,0%	0,7%	5,3%	23,8%	70,2%	0,0%
14	Honestidad/Transparencia en la información (G)	0,0%	4,0%	4,0%	25,2%	66,9%	0,0%
15	Mostrar buena imagen (G)	0,0%	1,3%	6,6%	24,5%	66,2%	1,3%
16	Confiar y creer en uno mismo (G)	0,0%	0,0%	9,3%	24,5%	65,6%	0,7%
17	Gestión del tiempo (G)	0,0%	0,7%	6,6%	27,2%	64,9%	0,7%
18	Ser cercano y empático (G)	0,0%	2,6%	7,3%	26,5%	63,6%	0,0%
19	Personalidad de líder (G)	0,0%	1,3%	3,3%	31,1%	62,9%	1,3%
20	Ser colaborador (G)	0,0%	2,0%	4,0%	31,1%	62,9%	0,0%
21	Inteligencia emocional (G)	0,0%	0,0%	8,6%	28,5%	62,3%	0,7%
22	Ser flexible (G)	0,0%	1,3%	6,6%	30,5%	61,6%	0,0%
23	Ser resiliente (G)	0,0%	1,3%	8,6%	28,5%	61,6%	0,0%
24	Saber delegar (G)	0,0%	0,0%	7,3%	31,8%	60,9%	0,0%
25	Autocrítica (G)	0,0%	0,7%	12,6%	26,5%	60,3%	0,0%

Tabla 5. Resultados globales: 25 Habilidades para la dirección hotelera en tiempos de crisis. Fuente: Elaboración propia.

5.2. ESTUDIO ANALÍTICO DE LAS ENCUESTAS

Como introducción del presente apartado y recopilando los resultados obtenidos de la investigación descriptiva recientemente observada, se presentan los rankings de las habilidades más puntuadas divididas en los dos grupos de estudio.

En el caso de los responsables de la gerencia hotelera son las siguientes habilidades las más bien valoradas para la gestión de crisis:

RESULTADOS DIRECCIÓN HOTELERA: HABILIDADES EN TIEMPOS DE CRISIS							
		Complet. en desacuerdo	En desacuerdo	Acuerdo/ desacuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No sabe, no contesta
CLASIF.	HABILIDADES	1	2	3	4	5	NS/NC
1	Capacidad de motivar equipos	0,0%	1,7%	4,2%	12,5%	81,7%	0,0%
2	Gestión de equipos	0,0%	0,8%	4,2%	14,2%	80,8%	0,0%
3	Capacidad de liderazgo	0,0%	0,8%	3,3%	15,0%	80,8%	0,0%
4	Saber delegar	0,0%	0,0%	2,6%	14,6%	80,8%	2,0%
5	Ser resolutivo	0,0%	0,0%	2,5%	18,3%	79,2%	0,0%
6	Adaptación al cambio	0,0%	0,0%	2,5%	16,7%	78,3%	2,5%
7	Saber organizarse	0,0%	0,0%	1,7%	22,5%	75,8%	0,0%
8	Saber escuchar y observar	0,0%	2,5%	2,5%	20,0%	75,0%	0,0%
9	Comunicar eficazmente	0,0%	1,7%	3,3%	21,7%	73,3%	0,0%
10	Toma ágil de decisiones	0,0%	0,8%	6,7%	20,0%	72,5%	0,0%

Tabla 6. Resultados Dirección Hotelera: Habilidades en tiempos de crisis. Fuente: Elaboración propia.

La división de estas dispone en las tres primeras posiciones habilidades del grupo “Relaciones sociales”, con una representación en el total de las diez competencias más puntuadas de un 50%, la mitad de ellas. Un 40% se atribuye a las competencias relativas a la identidad, el bloque “Ser o saber” y el restante 10% resta para la división de “Estrategia”. Cabe destacar que, teniendo en cuenta la diferencia en el volumen de respuestas obtenidas entre ambos grupos de estudio, los resultados globales obtenidos se asimilan a los que resultan del grupo de la dirección hotelera.

Las habilidades del apartado “Habilidades blandas” que están más próximas a las posiciones elevadas son mostrar buena imagen y confiar y creer en uno mismo, en el decimoséptimo y decimonoveno lugar respectivamente ([ver aquí](#)).

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

Por el otro lado, el análisis de valoración de los profesionales de los recursos humanos determinan que las habilidades que ellos priorizan más son las siguientes:

RESULTADOS RECURSOS HUMANOS: HABILIDADES EN TIEMPOS DE CRISIS							
		Complet. en desacuerdo	En desacuerdo	Acuerdo/ desacuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No sabe, no contesta
CLASIF.	HABILIDADES	1	2	3	4	5	NS/NC
1	Comunicar eficazmente	0,0%	0,0%	3,2%	0,0%	96,8%	0,0%
2	Ser resolutivo	0,0%	0,0%	6,5%	0,0%	93,5%	0,0%
3	Adaptación al cambio	0,0%	0,0%	3,2%	6,5%	90,3%	0,0%
4	Gestión de equipos	0,0%	0,0%	0,0%	9,7%	90,3%	0,0%
5	Pensamiento estratégico	0,0%	0,0%	6,5%	9,7%	83,9%	0,0%
6	Capacidad de liderazgo	0,0%	0,0%	3,2%	12,9%	83,9%	0,0%
7	Capacidad de motivar equipos	0,0%	0,0%	0,0%	16,1%	83,9%	0,0%
8	Ser resiliente	0,0%	0,0%	3,2%	16,1%	80,6%	0,0%
9	Toma ágil de decisiones	0,0%	0,0%	6,5%	12,9%	80,6%	0,0%
10	Capacidad de trabajar bajo presión	0,0%	3,2%	3,2%	12,9%	80,6%	0,0%

Tabla 7. Resultados Recursos Humanos: Habilidades en tiempos de crisis. Fuente: Elaboración propia.

Entre ellas, un 40% se refieren a habilidades sociales, un 30% a la manera de ser (“Ser o saber”) y el 30% restante a la búsqueda de estrategias. En este caso, las competencias del bloque “Habilidades blandas” más cercanas a las posiciones altas son la inteligencia emocional y confiar y creer en uno mismo, situadas en el decimocuarto y decimoquinto lugar respectivamente ([ver aquí](#)).

Además de las valoraciones generales de las competencias en la cuales se profundizará más en el apartado de discusión y conclusiones, a continuación se exploran los resultados porcentuales de las dos competencias que reciben una atención especial por su relevancia entre las competencias directivas propuestas para la gerencia hotelera. Estas habilidades son las *soft skills* y la inteligencia emocional, las cuales van a someterse a la comparativa de las características demográficas de los participantes que, bajo la visión de la autora, se manifiestan como clave para un aporte de información ventajoso y de utilidad para la reflexión en la gestión hotelera y de crisis, a partir de los objetivos del trabajo.

En la presentación de los resultados de ambas habilidades de estudio (las *soft skills* y la inteligencia emocional) los ítems demográficos seleccionados para la comparativa han sido el género, la edad y el nivel de estudios. Adicionalmente, se analizan los resultados según el grupo de encuestados, la categoría del hotel donde ejerce el encuestado y la empresa según el

volumen de personal y según la agrupación, categorías seleccionadas por la calidad potencial de las mismas cuestiones en el aporte de nuevos conocimientos vinculados a las habilidades blandas para el sector del turismo.

5.2.1. Género

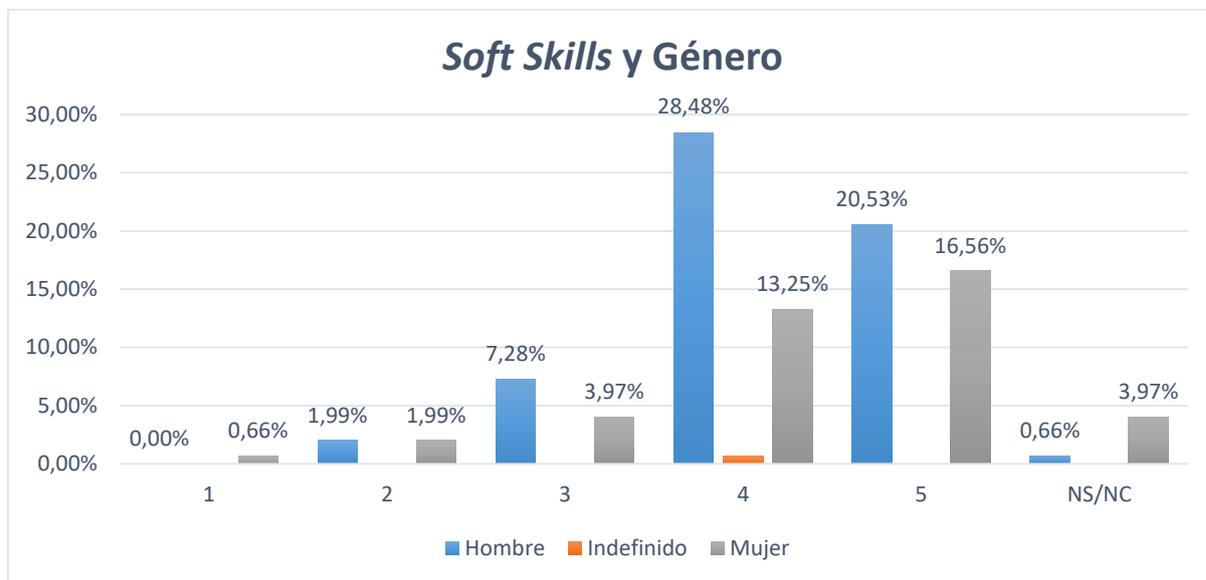


Figura 14. Soft skills y género. Fuente: Elaboración propia.

En el ítem “Género” de las habilidades blandas se aprecia como porcentualmente y haciendo una comparación entre géneros, las mujeres valoran más positivamente las habilidades blandas que los hombres, quienes le dan relevancia, pero a un nivel inferior al género femenino. Aun así, contrastando visualmente el gráfico en su conjunto, el porcentaje de votos en la valoración 5 es mayor en los hombres que en las mujeres. Asimismo, recae también en las mujeres el mayor desconocimiento de la temática, a poca diferencia del género masculino (un 3,3%), el cual establece el 83,2% de su valoración entre los 4 y los 5 puntos, con un peso superior en la cuarta posición (48,3%) frente al 34,8% del número 5. En el caso de las mujeres se divide también su opinión entre las dos puntuaciones más elevadas (suma de 73,8% de la representación total femenina), pero en esta ocasión el porcentaje mayor se sitúa en la opción número 5 (41%). Para comprender los porcentajes expresados que distan de los que se visualizan en la figura, cabe tener en consideración que los resultados expresados en el texto se basan en el 100% las respuestas de cada colectivo (hombre; mujer; indefinido) y no en la suma porcentual total de todos los participantes en la encuesta. Esta situación se contempla en este apartado, así como en los apartados siguientes del presente análisis de competencias, aportando información adicional a la que se observa en los gráficos.

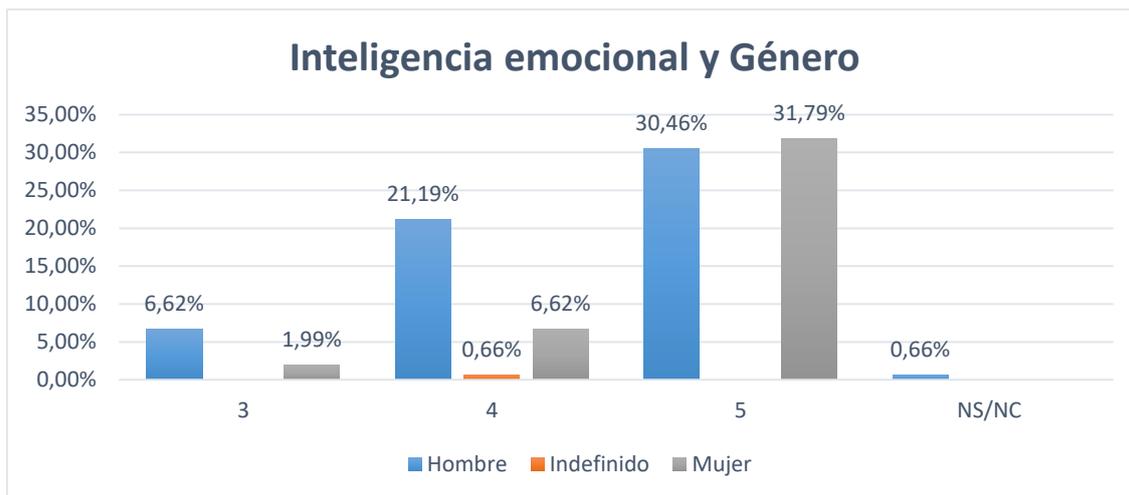


Figura 15. Inteligencia emocional y género. Fuente: Elaboración propia.

En comparación, en el “Género” de la inteligencia emocional, se destaca primeramente que las opciones 1 y 2 no han recibido votación, lo que inclina a pensar que se tiene un conocimiento general más fortalecido de esta competencia y de su definición, o que la valoran más positivamente que a las *soft skills*. Con el mismo razonamiento, se aprecia el apenas existente 0,7% de respuesta en NS/NC. Tal realidad hace despuntar primordialmente la opción 5. En esa ocasión, tanto los hombres como las mujeres disponen cada uno de más de la mitad de sus respuestas en la máxima puntuación, en el 5 con, respectivamente, un 51,7% y un 78,7% del total de participación de cada uno de ellos.

5.2.2. Edad

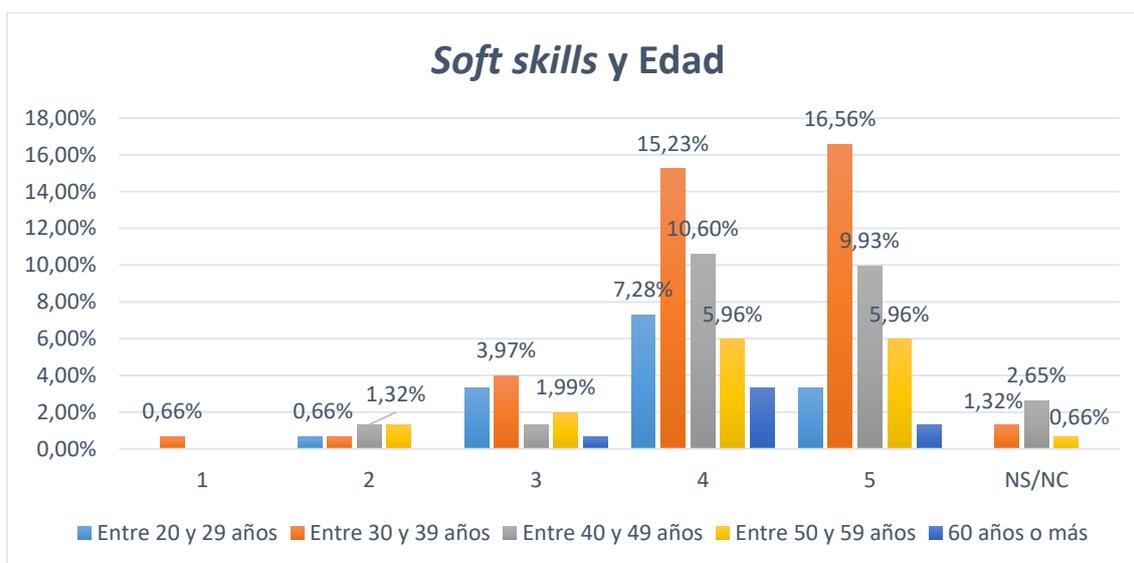


Figura 16. Soft skills y edad. Fuente: Elaboración propia.

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

El colectivo que más participación ha tenido en las encuestas ha sido el que se encuentra entre las franjas de edad de 30 a 39 años. Los mismos son los que disponen de un porcentaje mayor de voto al número cinco, en comparación con las otras franjas de edad. Del mismo modo, el grupo de edad directamente superior, entre los 40 y los 49 años, valora las *soft skills* por debajo que el anterior grupo, ya que el porcentaje de voto al número cinco es inferior a porcentaje del mismo grupo a la opción 4, así como ocurre con el grupo de entre 20 y 29 años y de más de 60 años. Finalmente destacar que el colectivo entre los 50 y los 59 años puntúa las habilidades blandas en el mismo porcentaje tanto la opción 4 como la 5. En el contraste de la edad, los que más votos han indicado para NS/NC son, en orden de mayor a menor porcentaje, los que se encuentran en las franjas de edad entre los 40 y los 49 años, entre 30 y 39 años y entre 50 y 59 años, con un 2,7%, un 1,3% y un 0,66% respectivamente.

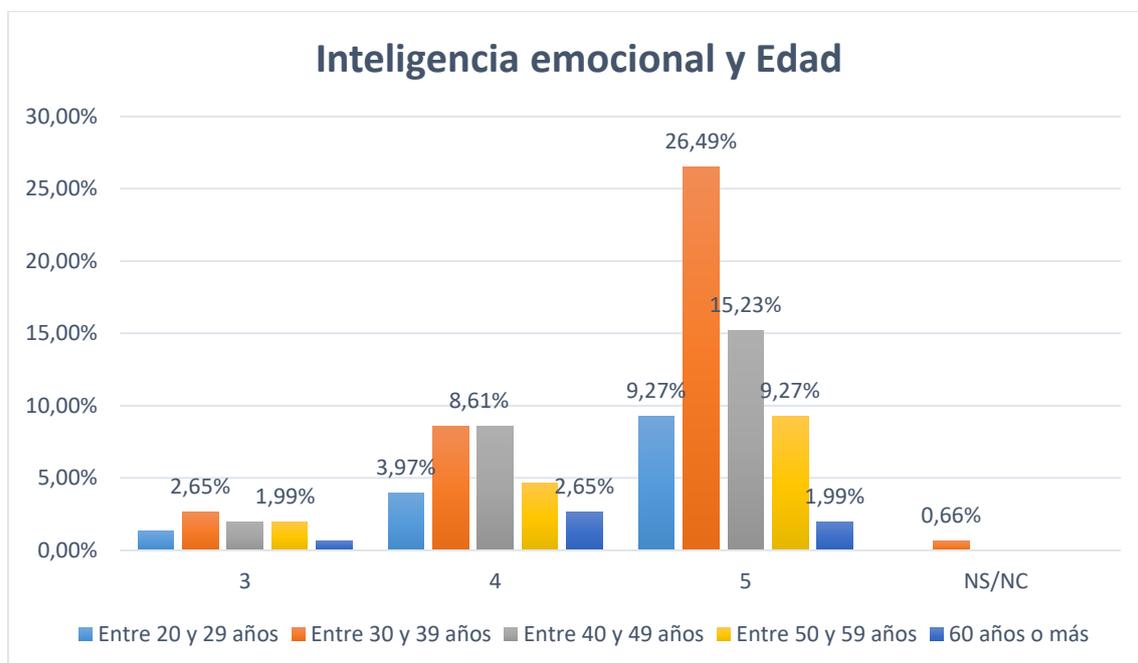


Figura 17. Inteligencia emocional y edad. Fuente: Elaboración propia.

En la situación de la inteligencia emocional, el dato más destacado indica que un 62,3% de los participantes han ofrecido la máxima puntuación, que son los porcentajes más elevados de todos los rangos de opciones. Además, el NS/NC solamente está seleccionado en un 0,7% del total de respuestas y las respuestas 1 y 2 no han sido seleccionadas por ninguno de los encuestados.

5.2.3. Nivel de estudios

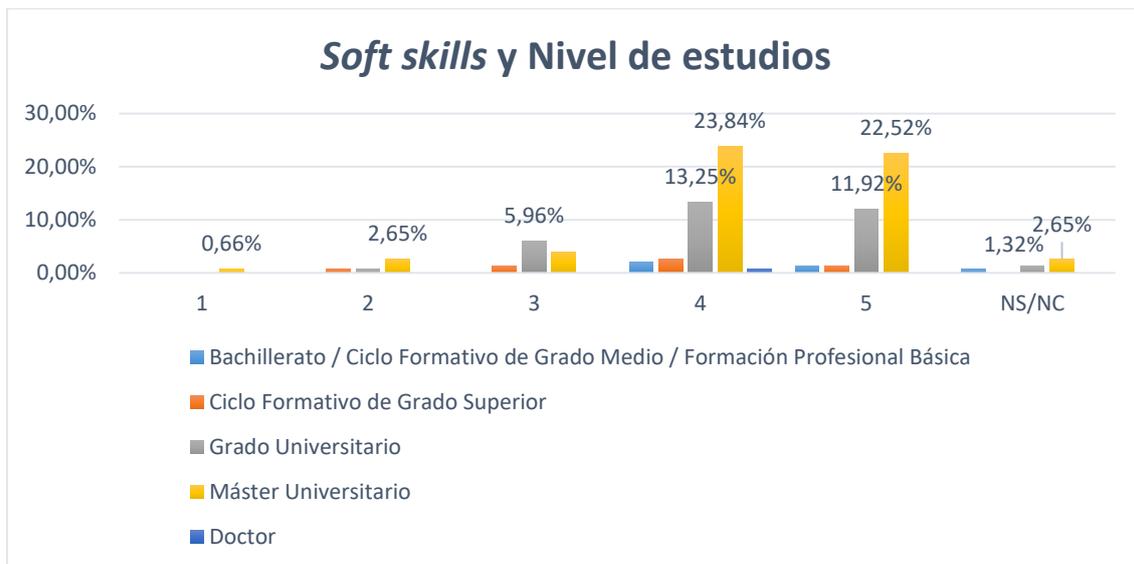


Figura 18. Soft skills y nivel de estudios. Fuente: Elaboración propia.

En el caso del nivel de estudios, el porcentaje general de encuestados que han respondido la pregunta de habilidades blandas son esos con nivel de máster universitario (cuyo colectivo representa el 56,3% del total de participación). Ciertamente, tanto en el caso de máster, como de grado universitario, los dos grandes colectivos que representan la muestra, favorecen a través de su elección el nivel 4. La diferencia entre los porcentajes de 4 y de 5 es escasa: 1,3% en el grado y 1,3% en el máster, lo que indica que, a pesar del porcentaje existente de NS/NC en esta cuestión, los profesionales de la dirección hotelera y de los recursos humanos valoran las habilidades sociales y emocionales para que esos conocimientos contribuyan en sus puestos de trabajo.

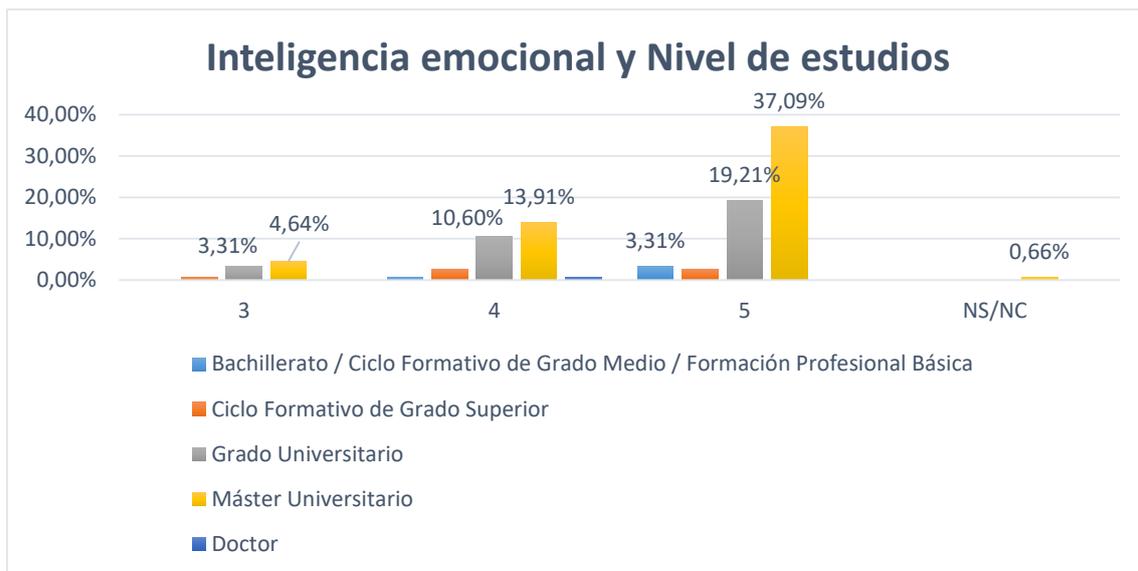


Figura 19. Inteligencia emocional y nivel de estudios. Fuente: Elaboración propia.

Por el contrario, la inteligencia emocional despunta de una manera muy clara favoreciendo esta competencia con la máxima puntuación posible tanto en la participación de máster como en la de grado, con un 65,9% y un 58% respectivamente de voto a la opción 5 en la participación total de cada colectivo (teniendo en cuenta el porcentaje de 100% de cada grupo por individual). En esta ocasión no existen respuestas entre el 1 y el 2 y cabe destacar también que, a diferencia de las *soft skills*, se afirma nuevamente que el conocimiento de la inteligencia emocional en el ámbito profesional es más extenso que el de las habilidades blandas, ya que en los resultados obtenidos solamente un 0,66% no han sabido responder a la cuestión.

5.2.4. Grupo de encuestados

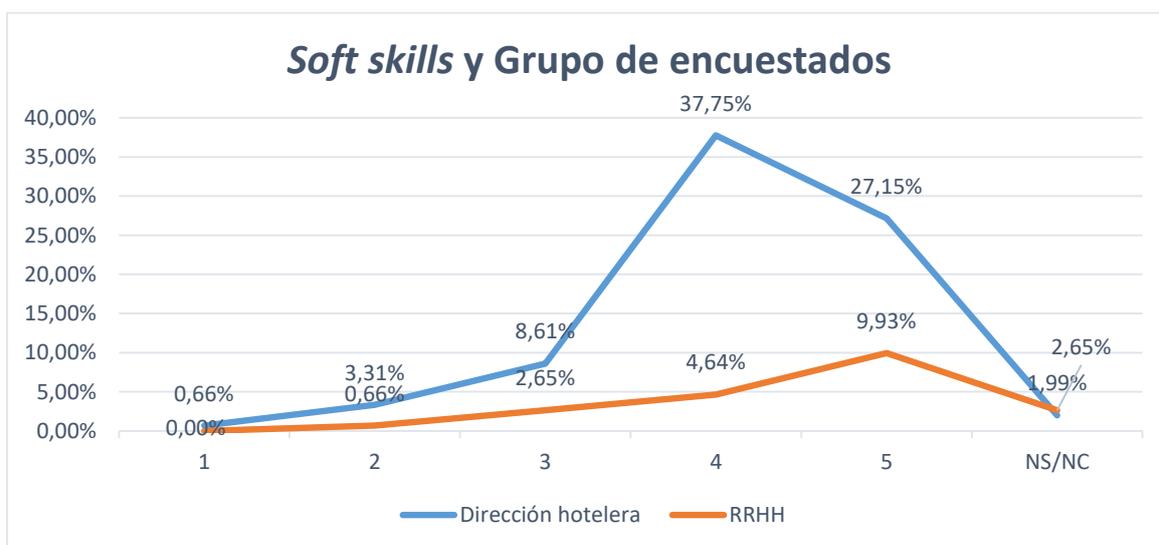


Figura 20. Soft skills y grupo de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

Mediante el uso de las curvas de variación se aprecia en este gráfico cómo para los profesionales de la dirección hotelera las *soft skills* tienen una valoración más inclinada hacia el 4 que hacia el 5, sin obviar que para este perfil de encuestado la puntuación de 5 sostiene un 34,16% de la participación de los gerentes de hoteles sobre el 100% de la participación de este grupo. Por otro lado, el hecho a destacar en el análisis de la división “Grupo de encuestados” es que del perfil de expertos en recursos humanos un 50% de su participación valora las *soft skills* en su máxima nota.

En esta comparativa, aparece la reflexión de la atención que se debe dar a este conjunto de competencias para la selección y formación de personal por influencia de las valoraciones de los encuestados de los departamentos de recursos humanos.

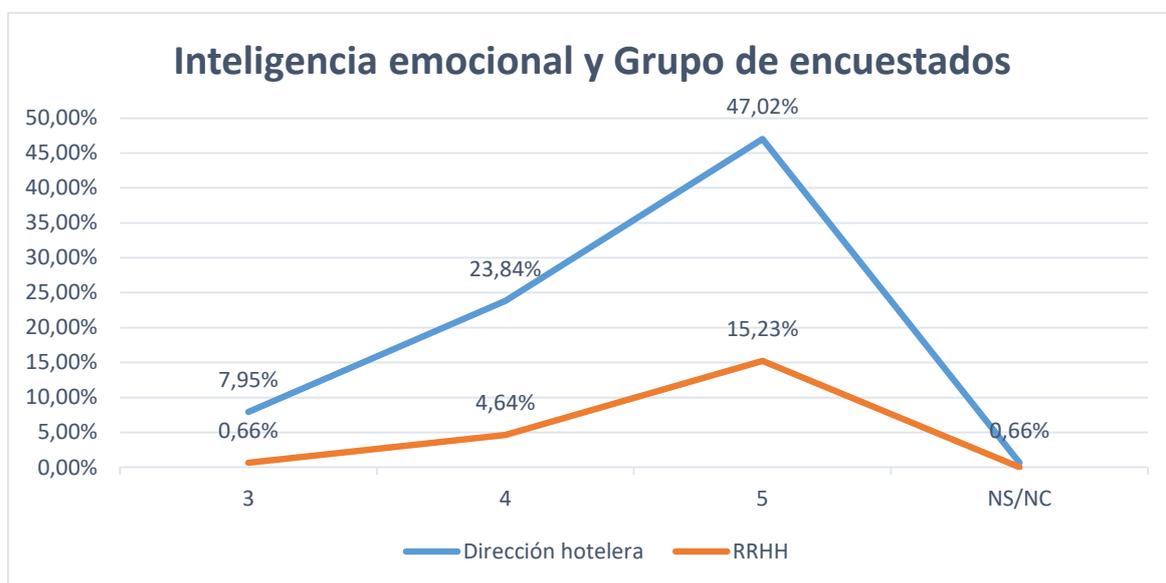


Figura 21. Inteligencia emocional y grupo de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

En los resultados de la inteligencia emocional, ambos colectivos coinciden en valorar ser emocionalmente competente en la más alta de las cualificaciones que se le podrían otorgar, situación que puede indicar una trayectoria más larga de esta competencia en el sector hotelero y en la selección de personal, lo que determina que existe más conocimiento al respecto y que el interés por la materia crece con el tiempo.

5.2.5. Categoría de hotel

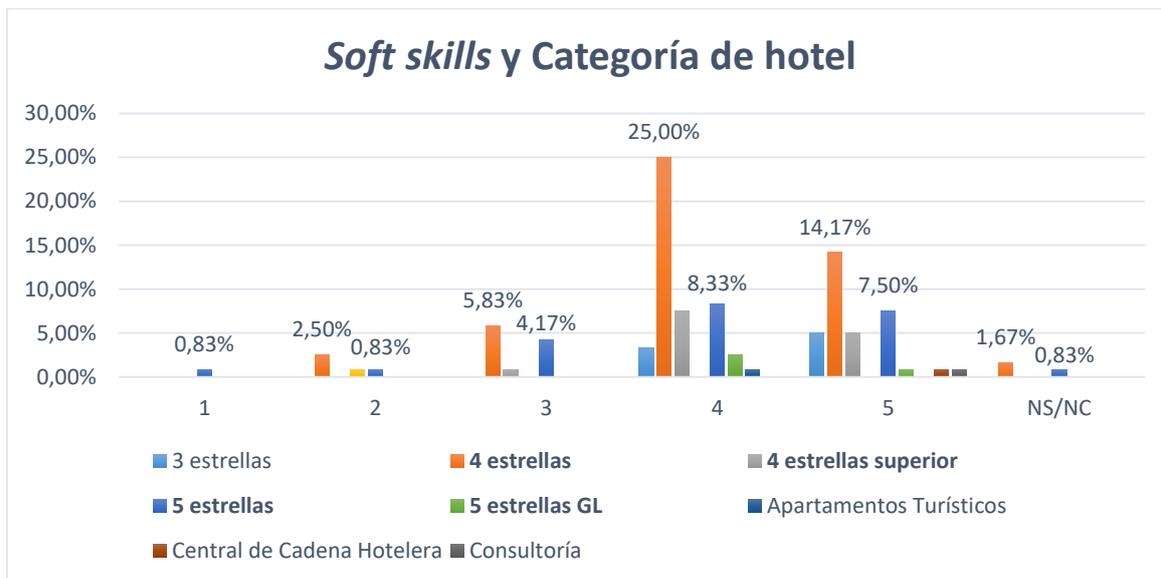


Figura 22. Soft skills y categoría de hotel. Fuente: Elaboración propia.

En la división según la categoría del hotel, en la cual se ha seleccionado para su estudio los resultados obtenidos de la encuesta dirigida al perfil de la dirección hotelera, para las personas responsables de hoteles de cuatro estrellas, el grupo más numeroso, las *soft skills* son relevantes al nivel 4 y, en una proporción más reducida, al 5. Para las cuatro estrellas superior se mantiene el valor 4 en una proporción superior al cinco, hecho repetido en los hoteles de cinco estrellas y en el de cinco estrellas GL, pero no en la opción hotel de tres estrellas, la cual fue adicionada por algunos encuestados y posiciona las *soft skills* en la valoración más elevada entre todas las posibilidades ofrecidas.

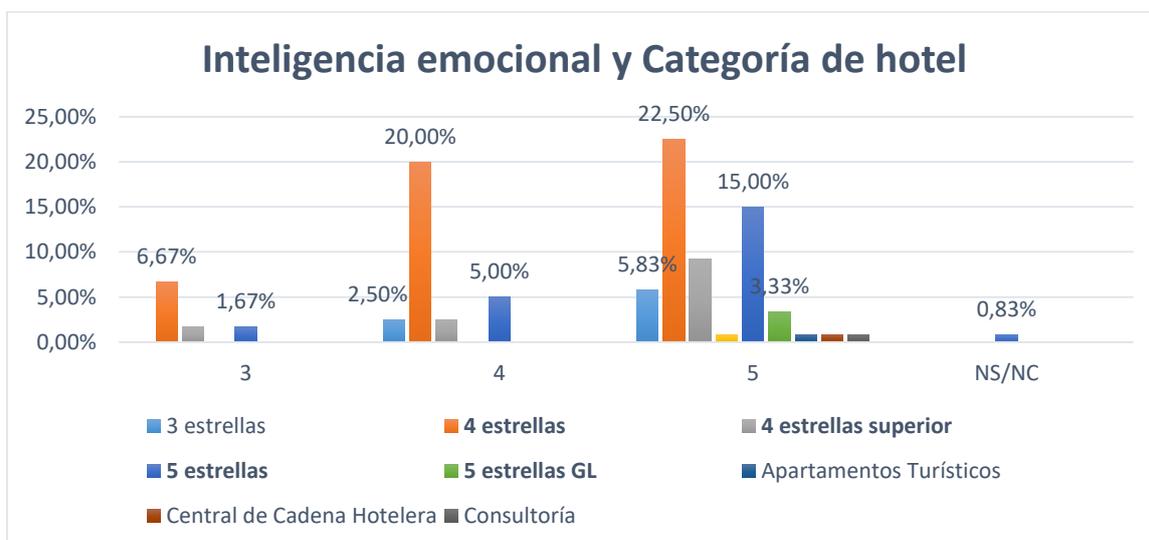


Figura 23. Inteligencia emocional y categoría de hotel. Fuente: Elaboración propia

Una vez más, la inteligencia emocional supera las *soft skills* y alcanza el valor más elevado en la opción 5. Además, uno de los determinantes que señalan las competencias emocionales como importantes es el hecho de que nuevamente no se han seleccionado ni los valores 1 ni 2 y el NS/NC representa solamente un 0,8% de los votos totales.

5.2.6. Tipología de hotel según agrupación

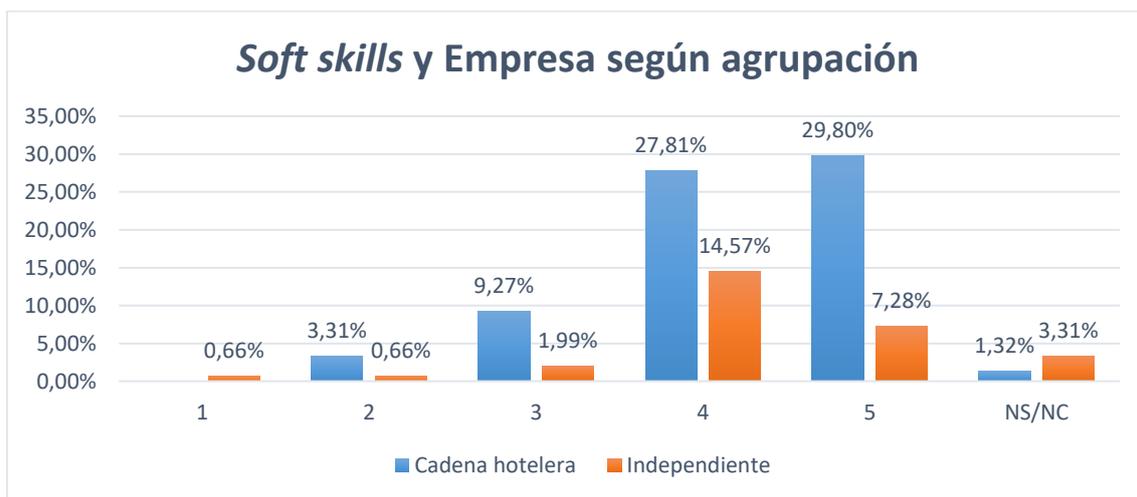


Figura 24. Soft skills y empresa según agrupación. Fuente: Elaboración propia.

Para conocer en qué tipología de empresas hoteleras es más o menos práctico, atractivo o financieramente rentable aplicar o tener conocimiento de habilidades blandas, es preciso saber que proporcionalmente en los hoteles independientes la cualificación de las mismas se enfoca en mayor medida hacia una puntuación 4, mientras que en las cadenas hoteleras, aunque por poca diferencia, la valoración más alta (5) es la que prevalece.

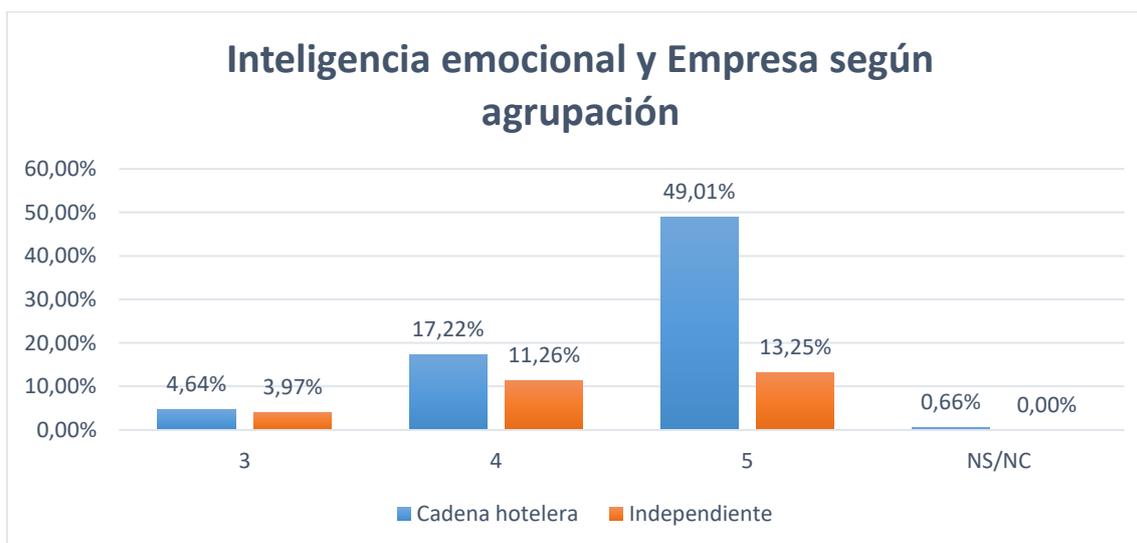


Figura 25. Inteligencia emocional y empresa según agrupación. Fuente: Elaboración propia.

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

En las respuestas obtenidas de la inteligencia emocional, sí que se denota una clara atracción y determinación hacia la priorización de esta capacidad, dado que frente a las puntuaciones lineales del 3 al 5 obtenidas por establecimientos hoteleros independientes, el 68,5% de los votos del personal de cadenas hoteleras apuestan por la inteligencia emocional en la dirección hotelera y la gestión de crisis.

5.2.7. Tipología de empresa hotelera según volumen de personal

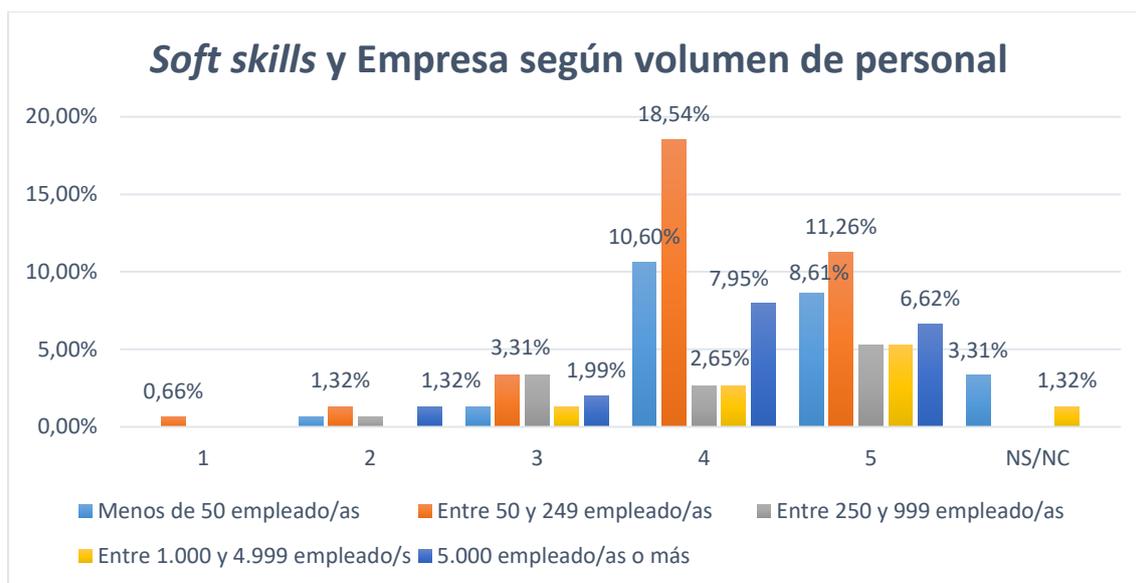


Figura 26. Soft skills y empresa según volumen de personal. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en el último ítem analizado tanto en empresas de menos de 50 empleado/as, entre 50 a 249 empleado/as como en organizaciones de 5.000 empleado/as o más, la proporción de valoración en el número 4 es mayor que las veces que se ha elegido el 5. Por otro lado, en las empresas de entre 250 y 999 y entre 1.000 y 4.999 empleado/as el porcentaje de voto más elevado se ubica en el cinco. Con estos resultados se puede interpretar que las empresas pequeñas/medianas de una base de personal de menos de 250 personas aprecian como competencias menos prioritarias las *soft skills* que otras que se hayan podido analizar hasta el momento, como la gestión de equipos. Al contrario, para compañías de hoteles con un volumen de personal mayor de 249 empleado/as las habilidades blandas sí pueden suponer de interés para la gestión de sus establecimientos hoteleros y de eventos de crisis.

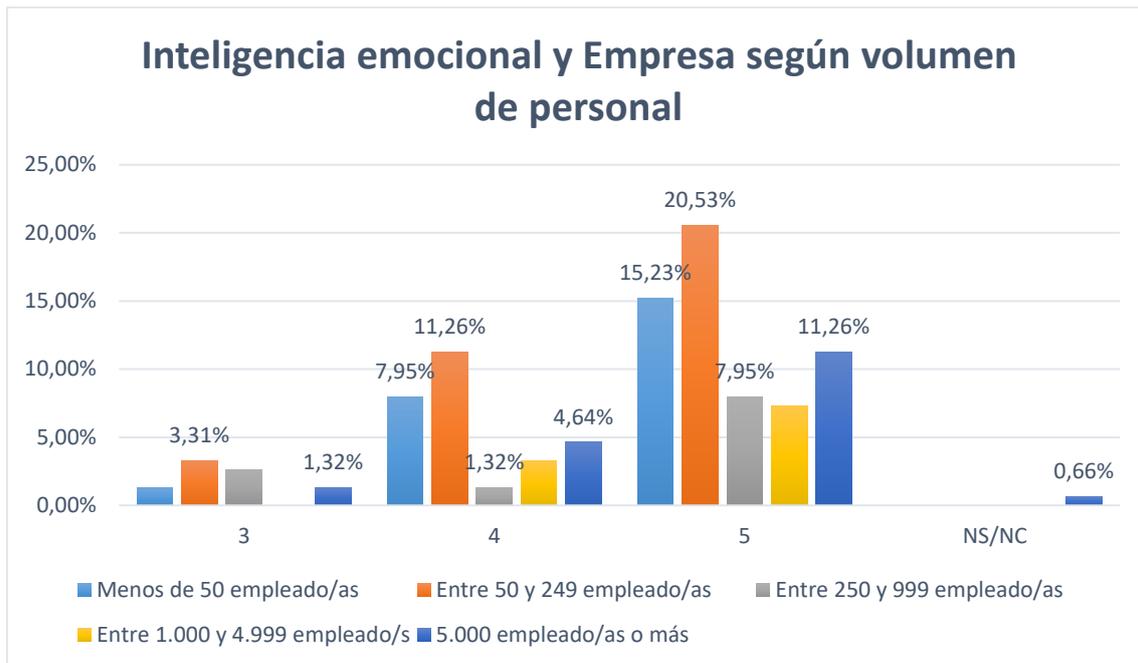


Figura 27. Inteligencia emocional y empresa según volumen de personal. Fuente: Elaboración propia.

Concluyendo con el estudio práctico de la presente investigación, en los resultados de la inteligencia emocional esta habilidad se distingue con la máxima puntuación frente a las otras opciones de respuesta, lo que resulta en una imagen positiva de la inteligencia emocional en la perspectiva de los profesionales de la hotelería y de los recursos humanos en el turismo sin que esta opinión sea condicionada por el volumen de personal de la empresa hotelera.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Una vez alcanzada la fase de la discusión del estudio, se puede confirmar que existen habilidades que utilizadas a conciencia en entornos concretos generan una utilidad práctica para la misma persona como para los *stakeholders* que se vinculan a ella. Como introdujo Pedraza (2018), las habilidades directivas son agrupaciones de conocimientos concretos expresados en las acciones de directivos y obtenidas mediante formación. Cierto es que cada individuo nace con unas competencias u otras y, a lo largo de su vida, desarrolla a un más alto nivel las que posee por naturaleza o fomenta otras por las cuales muestra interés.

En el caso de los directivos hoteleros, para los cuales el desarrollo de competencias gerenciales es un factor de éxito incuestionable para alcanzar metas específicas y un clima de confianza (Pereda y Prada, 2014), la identificación de esas habilidades más necesarias para su gestión hotelera diaria contribuye a fortalecer las bases de la literatura que otorgan importancia al análisis y evolución de las cambiantes competencias gerenciales para el avance social y empresarial. Estas competencias necesarias para la dirección efectiva de un hotel, divididas por Mullins y Davies (1991) en técnicas conceptuales, sociales y humanas son las que se han evaluado en el presente Trabajo de Fin de Máster.

Alineadamente con los objetivos de esta investigación, se ha decidido contemplar por medio de la obtención de opiniones que determinen esas habilidades relevantes en la dirección hotelera exitosa en tiempos de crisis, cuál sería el perfil ideal que una las competencias más sobresalientes. El objetivo principal, alcanzado con la realización de encuestas dispuestas para dos grupos de estudio distintos (miembros de la dirección de hoteles por un lado, y de departamentos de recursos humanos de empresas hoteleras por otro), se resuelve con la obtención de una clasificación de cuarenta y ocho competencias directivas esenciales, entre las cuales las enfocadas en capacidades sociales y emocionales son las que han resultado ser las más bien puntuadas del conjunto de competencias una vez realizada su análisis y comparación. Tras crear un ranking que ordene el conjunto de habilidades por puntuaciones, se identifica que las capacidades sociales y emocionales son las que han obtenido una mejor cualificación. Estos resultados se alinean con Taylor (2017) en el incremento de interés que han sufrido las *soft skills* en los últimos años por parte de gerentes de empresas y el atractivo que generan para las organizaciones de los sectores de servicios. El mismo autor determina que para las empresas la formación en las habilidades blandas de su personal tiene un retorno sobre la inversión (ROI) de 256%, realidad alineada con los resultados que se han recogido de la presente investigación en su determinación y enfoque hacia las competencias sociales y emocionales.

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

Apreciando los resultados de la encuesta “Análisis del perfil ideal de la dirección hotelera para establecimientos de 4 y 5 estrellas en tiempos de crisis”, las competencias que más puntuación han recibido han sido las siguientes.

En las primeras diez posiciones de la lista se sitúan en orden de mayor a menor valoración la gestión de equipos, ser resolutivo, la capacidad de motivar equipos, la capacidad de liderazgo, la adaptación al cambio, comunicar eficazmente, saber organizarse, la toma ágil de decisiones, la capacidad de trabajar bajo presión y saber escuchar y observar. Todas ellas implican directa o indirectamente un vínculo social y emocional con el entorno, el cual puede ser drásticamente condicionado en épocas de crisis o incertidumbre. En los entornos VUCA, las competencias directivas relativas al contacto social y a la gestión emocional adoptan una relevancia considerable para el equilibrio de las situaciones y para conseguir que los cambios drásticos de situación que conllevan por naturaleza los eventos de crisis no generen impactos tan negativos.

Asimismo, vinculando los resultados que dibujan el perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis con la tesis de esta investigación, las diez competencias principales anteriores se alinean con las aportaciones de autores destacando la prioridad de las mismas para la dirección y gestión empresarial: la toma ágil de decisiones y la capacidad de liderazgo (Weber et al., 2013; Ceja, 2008; Molina, 2018), la comunicación eficaz y la organización (Riggio et al., 2003), la gestión de equipos y la capacidad de motivarlos (Vargas, 2020), la capacidad de trabajar bajo presión y ser resolutivo (Forero et al., 2020) y la adaptación al cambio (Boyatzis, 1982; Champion, 1994; Goleman y Chemiss, 2005). Las diez habilidades principales han sido destacadas en estudios previos, pero dado el hecho de que en la presente investigación se pretende incidir en las habilidades aplicables a situaciones de crisis, la adaptación al cambio es crucial para una dirección hotelera eficaz y para contribuir en la toma de decisiones meditadas y basadas en el análisis del contexto en el que se desarrolle tal evento crítico, pero haciéndolo con precisión y con la rapidez que demande cada situación.

A pesar de que la inteligencia emocional como habilidad no se encuentra entre las primeras diez posiciones del ranking de competencias directivas de este estudio, sino que se ubica en la vigesimoprimera posición, es relevante incurrir en el interés mostrado por parte de los expertos en recursos humanos por este en las encuestas del presente trabajo, lo que lleva a interpretar que para la selección y formación de personal directivo y para la gestión de equipos en tiempos de crisis ser competente emocionalmente genera interés por parte de este colectivo. Dada la respuesta de los profesionales en la gestión de personas, los resultados anteriores se interconectan con la teoría a través de Pérez et al. (2018), quienes enlazan el hecho de ser

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

emocionalmente competente con el perfeccionamiento de un buen liderazgo, el cual se fundamenta en la empatía y la autoconciencia, dos de los principios básicos de la inteligencia emocional. Asimismo, Bisquerra y Pérez (2007) también se posicionan a favor de las *soft skills* y de las competencias emocionales para puestos de alta dirección incidiendo en que estas posiciones deben ser ocupadas por personas más emocionales.

Por la parte de las habilidades blandas, en el análisis de los resultados de las encuestas se ha identificado un porcentaje destacable de respuestas NS/NC (no sabe, no contesta) comparado con las demás competencias evaluadas, lo que determina la falta de conocimiento al respecto por lo que se refiere al concepto *soft skills* y a las competencias que se engloban en ellas. En este punto del análisis y tras la comparativa entre la inteligencia emocional y las habilidades blandas, estas últimas están clasificadas por ambos grupos de estudio con puntuaciones inferiores que la primera, pero a su vez, la evaluación independiente de cada una de las competencias propuestas en las encuestas como confiar y creer en uno mismo, ser creativo o mostrar buena imagen, disponen de puntuaciones superiores que el concepto de *soft skills* en sí, lo que aclara de nuevo la falta de identificación del concepto con las competencias que estas engloban, y se abre la posibilidad de que la existencia de esta laguna en el conocimiento sea en parte responsabilidad de la reducida literatura existente vinculada a las habilidades blandas en unión con las empresas. Asimismo, se anima a través de estas líneas a explorar la temática en aplicación a las organizaciones, a la dirección hotelera y a la gestión de crisis, ya que como comparten Weber et al. (2013), cuanto mayor sea el conocimiento en *soft skills* por parte de los gerentes hoteleros, más influencia positiva ejercen en sus organizaciones y en los clientes de las mismas.

Por otro lado, en el cumplimiento del objetivo secundario número uno de esta investigación, además de las diez habilidades principales ya mencionadas, las cinco competencias más votadas en orden de mayor a menor por parte del grupo de dirección hotelera son la capacidad de motivar equipos, la gestión de equipos, la capacidad de liderazgo, saber delegar y ser resolutivo. En cuanto al colectivo de los recursos humanos las habilidades son comunicar eficazmente, ser resolutivo, la adaptación al cambio, la gestión de equipos y el pensamiento estratégico. Ambos grupos enfocan sus valoraciones principalmente hacia las habilidades sociales.

Adicionalmente, se ofreció la opción en las encuestas de proponer competencias que no se encontraran entre las preestablecidas. Así, algunas de las sugerencias recibidas por parte del grupo de gestores de personas han sido tener visión global y estratégica, la tolerancia a la frustración e incertidumbre y aprender de otros sectores profesionales. Por el otro lado, los gerentes de hotel proponen gestionar el tiempo de descanso, mantener un criterio propio y un

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

punto de vista firme, exigirse a uno mismo antes que a los demás, celebrar logros a corto plazo, fomentar el éxito colectivo por encima del individual, fomentar la conexión del equipo de trabajo, generar retos, conceptualizar el error de manera positiva, cuidar de los *stakeholders*, enfocarse en el valor de las personas, actuar de mentor y formar al personal para que mejore, la educación, el respeto y la paciencia, relativizar, compartir el liderazgo, tener empatía, humildad, ser resiliente, y, finalmente, ser buena persona.

En las propuestas obtenidas es relevante destacar el gran número de cualidades humanas, sociales y emocionales que se manifiestan en ellas y que identifican el perfil afectivo de los encuestados, el cual representa en las sugerencias de habilidades a los directivos del sector hotelero español, lo cual sería sumamente interesante que se tuviera en cuenta para su valoración por parte de los profesionales de los recursos humanos de empresas hoteleras para la selección y formación de personal directivo para cada categoría de establecimiento, principalmente de 4 y 5 estrellas.

Entre las competencias sugeridas, se ha mencionado una que genera un gran impacto positivo en la gestión de crisis, la cual ha sido tratada en la fase teórica de este estudio. Esta es la resiliencia, una competencia clave según Cheer y Lew (2017) para el cambio y la evolución de la sociedad en todos sus ámbitos que, aplicada de manera correcta y consciente en el sector del turismo se pueden generar transformaciones positivas para sus organizaciones y para los destinos turísticos en general.

Prosiguiendo hacia el segundo objetivo secundario, en este caso se analiza si desde la perspectiva de los expertos en gestión de personas las habilidades blandas están ganando reconocimiento en las organizaciones hoteleras para la selección de profesionales para puestos directivos en sus establecimientos. La respuesta al objetivo se determina mediante el desarrollo de la primera parte del objetivo secundario número cuatro: a través de la evaluación de los resultados obtenidos al contrastar las *soft skills* y la inteligencia emocional con los datos demográficos obtenidos en las encuestas.

Según la valoración de las habilidades blandas en el análisis de las encuestas, más de la mitad del grupo de recursos humanos (50,2%) puntúa con la máxima nota posible las *soft skills*, lo que inclina a pensar que realmente este colectivo está a favor de disponer de personal directivo en sus hoteles con capacidades sociales y emocionales. Adicionalmente a la categoría demográfica "Grupo de encuestados" que compara los miembros de la dirección hotelera y los de recursos humanos con las *soft skills* y la competencia emocional, son seis las categorías que definen el perfil de encuestado que ha puntuado con valoración más alta las habilidades blandas. Estas

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

categorías demográficas son el género, la edad, el nivel de estudios, la categoría de hotel, la tipología de hotel según agrupación y la tipología de empresa hotelera según volumen de personal, a partir del análisis de las cuales se extrae la siguiente información.

El perfil que más valora las *soft skills* se determina por ser de género femenino, con edad comprendida entre los 30 y los 39 años, con un nivel de estudios de máster universitario, miembro de un departamento de recursos humanos de una cadena hotelera sin discernir en la categoría de sus hoteles y con un volumen de personal de entre 250 y 4.999 empleado/as. Así, trasladando el enfoque hacia los conocimientos que aporta el estudio de la inteligencia emocional, ese perfil que ha puntuado mejor la competencia es también de género femenino entre los 30 y los 39 años con un nivel de estudios de máster universitario, que pueden ser tanto directivas de hotel como expertas en los recursos humanos sin diferenciar tampoco entre categorías de hotel, ya que todas ellas las valoran con la máxima puntuación, y que profesionalmente forman parte de cadenas hoteleras.

En la valoración del tercer objetivo secundario y tras la obtención de las competencias más destacadas por ambos colectivos de estudio para definir el perfil ideal de la dirección hotelera en hoteles de 4 y 5 estrellas en tiempos de crisis y analizar en profundidad las habilidades blandas y la inteligencia emocional que complementan el mismo perfil y la presente investigación, se confirma que las competencias sociales y emocionales son determinantes para la gerencia de hoteles en los procesos de establecimiento y desarrollo de estrategias en períodos de crisis. Tal realidad se evidencia en la evaluación de las habilidades integradas en los bloques “Relaciones sociales”, “Ser o saber” y “Habilidades blandas”, en las competencias analizadas en el bloque “Estrategia”, dentro del cual las habilidades más bien valoradas son la toma ágil de decisiones, la capacidad de trabajar bajo presión, el pensamiento estratégico, saber analizar datos y el pensamiento crítico. Cabe tener presente que, como reflejan Villa y Wood (2020), las competencias técnicas (o *hard skills*), las que forman gran parte del bloque “Estrategia”, son necesarias para la correcta realización de las tareas del día a día, pero se supeditan al correcto desarrollo y expresión de las competencias emocionales y sociales. Los autores concluyen su justificación razonando que en las situaciones de crisis las protagonistas de la gestión más eficaz son las *soft skills*.

En conclusión, a través de esta investigación se ha logrado generar un nexo de unión entre la dirección hotelera (con especial atención a los establecimientos de 4 y 5 estrellas), la gestión de crisis y las competencias directivas, juntamente a las *soft skills* y complementadas por la inteligencia emocional. Gracias a la realización de las dos tipologías de encuestas, su análisis y

comparación, la obtención de las competencias directivas esenciales para la gestión hotelera en tiempos de crisis y la puesta en valor de las *soft skills* junto a la inteligencia emocional, se afirma alcanzar el objetivo principal de este Trabajo de Fin de Máster, la identificación y análisis del perfil de la dirección hotelera de establecimientos de 4 y 5 estrellas en tiempos de crisis.

Desde los aspectos prácticos, las limitaciones que ha sufrido esta investigación se fundamentan en el número y la capacidad de alcance de los encuestados. El estudio práctico de esta investigación ha sido realizado entre los meses de julio y agosto del año 2021, en los cuales muchos profesionales del sector turístico estaban afectados por los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo a causa de la pandemia de la COVID-19 o, en su contrario, trabajaban en los meses con más ocupación hotelera y movimiento de personal del año. Este hecho unido a posibles afectaciones personales (sanitarias, emocionales, familiares) reduce las posibilidades de comunicarse con los perfiles de profesionales seleccionados para las encuestas. En este caso, el hecho de optar por el uso de plataformas sociales profesionales y por el correo electrónico para conseguir aumentar la participación de los potenciales encuestados ha beneficiado la obtención de respuestas, pero ha comportado una alta dependencia en la aceptación de participación en las encuestas. En definitiva, la principal limitación del estudio se fundamenta en el número de respuestas obtenidas, hecho que ha sido dificultado, además de por las razones expuestas en las anteriores líneas, por la necesidad de seleccionar perfiles concretos de potenciales participantes y que puede condicionar la representatividad de esta investigación en el global del sector hotelero y turístico.

Asimismo, las implicaciones que ha generado este Trabajo de Fin de Máster en el sector hotelero y de recursos humanos ha sido, como se ha mencionado anteriormente, establecer una cohesión entre la dirección hotelera (en especial de los establecimientos de 4 y 5 estrellas), la gestión de crisis y las competencias directivas, junto a las *soft skills* y la inteligencia emocional. Esta aportación de conocimiento es interesante para la industria hotelera tanto en períodos de crisis, como es el caso de la crisis sanitaria de la COVID-19, como en temporadas de más calma y, junto a la utilidad que puede ofrecer a los equipos de dirección de hoteles y a los miembros de departamentos de recursos humanos de las empresas hoteleras y turísticas, cabe destacar la potencial contribución en el plano académico del turismo y de la gestión de establecimientos de alojamiento para la generación de entendimiento en la unión de los conceptos explorados con la presente investigación. Desde otra perspectiva, esta investigación prosigue al Trabajo de Fin del Grado en Turismo “La inteligencia emocional para el éxito de una empresa hotelera” (Pineda, 2020) de la misma autora, evolucionando en el caso del TFM hacia una visión genérica de las habilidades directivas, sociales y emocionales en la hotelería y hacia una evaluación de

habilidades personales por medio de la investigación cuantitativa en una extensión territorial destacadamente más amplia que en el desarrollo del primer estudio.

Finalmente, tras la exploración realizada gracias a este Trabajo de Fin de Máster se propone como oportunidades de investigación la realización del mismo estudio con un porcentaje de participación más elevado, enfocado en destinos turísticos españoles o internacionales o con el uso de una variedad distinta de competencias evaluadas. Adicionalmente, se podrían estudiar los resultados demográficos obtenidos en esta investigación y contrastarlos con la totalidad de las competencias directivas en las que se ha basado este trabajo o con parte de ellas para extraer resultados adicionales a los obtenidos. Asimismo, una tercera y última propuesta para concluir el presente TFM es beneficiarse de la existencia de esta investigación para crear nuevos o complementar sistemas de selección y formación de personal para los departamentos de recursos humanos de las organizaciones hoteleras valorando las competencias directivas expresadas, junto a hacer partícipe de la evolución turística a las *soft skills* y a la inteligencia emocional.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Abo-Murad, M., Abdullah, A. K., y Jamil, R. (2019). Effect of the organisational culture on crisis management in hotel industry: A qualitative exploration. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(2), 1-18. https://www.researchgate.net/publication/334317465_EFFECT_OF_THE_ORGANISATIONAL_CULTURE_ON_CRISIS_MANAGEMENT_IN_HOTEL_INDUSTRY_A_QUALITATIVE_EXPLORATION
- Agut, S., Grau, R., y Peiró, J. M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), 281-295. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00045-8](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00045-8)
- Aigbogun, O., Ghazali, Z., y Razali, R. (2014). A Framework to Enhance Supply Chain Resilience: The case of Malaysian Pharmaceutical Industry. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(3): 219-229 <https://doi.org/10.1051/shsconf/20185605001>
- Alonso-Almeida, M., y Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141-148. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.004>
- Alzoubi, R. H. M., y Jaaffar, A. H. (2020). Leadership Styles, Crisis Management, and Hotel Performance: A Conceptual Perspective of the Jordanian Hotel Industry. *Journal of Critical Reviews*, 7(10), 556-562. [https://doi.org/10.14505/jemt.v12.2\(50\).27](https://doi.org/10.14505/jemt.v12.2(50).27)
- Bastida, E. B. (2004). *Estudio para conocer el Perfil de Competencias Gerenciales de los gerentes de hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo y su percepción sobre las competencias gerenciales de los recién egresados de carreras relacionadas con la Hotelería*. (Tesis Doctoral, Universidad de las Américas Puebla, México). Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/bonilla_b_e/
- Bisquerra, R., y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI*, 10, 61-82. Recuperado de <http://www.ub.edu/grop/wp-content/uploads/2014/03/Las-competencias-emocionales.pdf>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/247813294_The_Compentent_Manager_A_Model_For_Effective_Performance

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?
Mar Pineda Rodríguez

- Burgos Asencio, A. M. (2016). *Habilidades para ser un líder estratégico eficaz dentro de una empresa hotelera y su influencia en la competitividad en Machala*. (Trabajo de Fin de Grado, Universidad Técnica de Machala). Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/8679>
- Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public relations review*, 24(4), 475-488. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80112-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80112-X)
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *IESE Revista de antiguos alumnos*, 1(2). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2772529>
- Ceja, L. (2008). El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible. *IESE Business School*, 38, 1-4. Recuperado de <https://stage.connectamericas.com/sites/default/files/content-idb/Mujer.EmpresaFamiliar.pdf>
- Cheer, J. M., y Lew, A. A. (Eds.). (2017). *Tourism, resilience and sustainability: Adapting to social, political and economic change*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315464053>
- Chung, K. Y. (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *Tourism management*, 21(5), 473-487. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00102-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00102-8)
- Derissen, S., Quaas, M. F., y Baumgärtner, S. (2011). The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic systems. *Ecological Economics*, 70(6), 1121-1128. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.01.003>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 135-147. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Forero Cruz, I. A., y Gómez Forero, D. M. (2020). *Capacitación en habilidades gerenciales enfocada en el liderazgo y la comunicación organizacional*. (Trabajo de Fin de Grado. Universidad de Católica de Colombia. Colombia). Recuperado de <https://hdl.handle.net/10983/24412>
- Glaesser, D. (2004). *Crisis management in the tourism industry*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080454801>

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

- Goleman, D. y Cherniss, C. (2005). *La inteligencia emocional aplicada en el trabajo*. Barcelona: Editorial Kairós SA.
- Guillet, B. y Chu, A. (2021). Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 604-627. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0623>
- Hao, F., Xiao, Q. y Chon, K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102636. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- Jackson, T., Meyer, J. y Wang, X. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 84-106. <https://doi.org/10.1177/1548051812466919>
- Jayawardena, C. (2000). International hotel manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 67-70. <https://doi.org/10.1108/09596110010305163>
- Jiang, Y., y Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563-2573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>
- Kantrowitz, T. M. (2005). *Development and construct validation of a measure of soft skills performance*. (Tesis doctoral, Georgia Institute of Technology, Estados Unidos). Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/4173a26ec4328ce0822f76c21003e2f7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Karimi, L., Leggat, S. G., Bartram, T., Afshari, L., Sarkeshik, S., y Verulava, T. (2021). Emotional intelligence: predictor of employees' wellbeing, quality of patient care, and psychological empowerment. *BMC psychology*, 9(1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00593-8>
- Kay, C. y Moncarz, E. (2004). Knowledge, skills, and abilities for lodging management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 285-298. <https://doi.org/10.1177/0010880404265351>
- Kay, C., y Russette, J. (2000). Hospitality-management competencies: Identifying managers' essential skills. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 41(2), 52-63. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(00\)88898-9](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(00)88898-9)

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

- Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: when does a molehill become a mountain? *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 6(1), 4-10. <https://doi.org/10.1108/09653569710162406>
- Kim, S., Chun, H. y Lee, H. (2005). The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: A case study of six Korean five-star hotels. *Asia Pacific journal of tourism research*, 10(4), 369-377. <https://doi.org/10.1080/10941660500363694>
- Lai, I. K. W., y Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325>
- Lew, A. A. (2014). Scale, change and resilience in community tourism planning. *Tourism Geographies*, 16(1), 14-22. <https://doi.org/10.1080/14616688.2013.864325>
- LinkedIn (2021). LinkedIn Learning: 2021 Annual Workplace Learning Report. Recuperado de <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
- Lubowiecki-Vikuk, A., y Sousa, B. (2021). Tourism Business in a VUCA World: Marketing and Management Implications. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 12(4), 867-876. Recuperado de <https://search.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/en/covidwho-1328304>
- Mandelbaum, M. (2017). Pay up, Europe: What Trump gets right about NATO. *Foreign Aff.*, 96, 108. Recuperado de <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/fora96&div=115&id=&page>
- Martínez, R. M., y Muñoz, S. R. (2005). La inteligencia emocional y su relación con el proceso directivo en el contexto empresarial. *Ingeniería Industrial*, 26(1), 18-24. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/49594864_LA_INTELIGENCIA_EMOCIONAL_Y_SU_RELACION_CON_EL_PROCESO_DIRECTIVO_EN_EL_CONTEXTO_EMPRESARIAL
- Mendoza, C., Monteverde, I. M. S., Labajos, L. G. N., De la Torre Tejada, F. A., y Abel, J. (2019). Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT). *INNOVA Research Journal*, 4(3), 1-12. Recuperado de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3950>

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

- Mullins, L., y Davies, I. (1991). What makes for an effective hotel manager? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(1).
<https://doi.org/10.1108/09596119110003960>
- Mungai, M. y Irungu, R. (2013). An Assessment of management commitment to application of green practices in 4–5 star Hotels in Mombasa, Kenya. *Information and Knowledge Management*, 3(6). Recuperado de <https://iiste.org/Journals/index.php/IKM/article/view/6239>
- Muñiz, D. y Brea, J. (2010). Gestión de crisis en el turismo: la cara emergente de la sostenibilidad. *Tourism & Management Studies*, (6), 49-58.
https://www.researchgate.net/publication/262632422_Gestion_de_crisis_en_el_turismo_la_cara_emergente_de_la_sostenibilidad
- Muñiz, D. y Brea, J. (2012). Desarrollo de una política de gestión de crisis para desastres en el turismo. *Tourism & Management Studies*, (8), 10-18. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/317473130_Desarrollo_de_una_Politica_de_Gestion_de_Crisis_para_Desastres_en_el_Turismo
- Orellana, M. (2011). *Gerencia universitaria. Estilos gerenciales y su incidencia en el estilo organizacional. El caso de la universidad San Carlos de Guatemala*. (Tesis doctoral, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/314312506_Gerencia_Universitaria_Estilos_Gerenciales_y_su_Incidencia_en_el_Desempeno_Organizacional_el_caso_de_la_Universidad_de_San_Carlos_de_Guatemala
- Pavlatos, O., Kostakis, H. y Digkas, D. (2021). Crisis management in the Greek hotel industry in response to COVID-19 pandemic. *Anatolia*, 32(1), 80-92.
<https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1850485>
- Pedraza, C. (2018) *Propuesta de estrategias para la mejora de habilidades directivas con enfoque de liderazgo en los dirigentes de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana*. (Tesis doctoral, Universidad de La Habana, Cuba).
- Pereda, C. y Prada, M. (2014). Investigación-acción participativa y perspectiva dialéctica. *Arxius*, 31, 57-68. Recuperado de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/44310/5095864.pdf?sequence=1>

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

- Pérez, F., López-Guzmán, T., y Santa Cruz, F. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(53), 98-120. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5>
- Pfarr, C. (2006). Tourism in post crisis is tourism in pre-crisis: a review of the literature on crisis management in tourism. *Curtin University of Technology, School of Management*, 1. <http://hdl.handle.net/20.500.11937/36215>
- Pineda, M. (2020). La Intel·ligència emocional per a l'èxit d'una empresa hotelera (Trabajo de Fin de Grado. Universitat de Girona, Girona). Recuperado de <https://dugi-doc.udg.edu/handle/10256/19212>
- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. y Lay, M. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 3(2), 8-18. <https://hdl.handle.net/10289/3219>
- Ribarić, R. (2010). Implement of new risk management opportunities in crisis management. *Tourism & Hospitality Management*, 570-576. Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/3f79caafd5337437b101e43fb65cfd1b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=286208>
- Riggio, R., Riggio, H., Salinas, C. y Cole, E. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 83-103. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.2.83>
- Ritchie, B. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*, 25(6), 669-683. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>
- Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M. y Nicolau, J. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88, 103180. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180>
- Stevens, M. y Campion, M. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of management*, 20(2), 503-530. <https://doi.org/10.1177/014920639402000210>

El perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis: ¿somos suficientemente inteligentes?

Mar Pineda Rodríguez

- Taylor, E. (2017). Student development and soft skills: IT-students at a university in South Africa. *Proceedings of the 10th International Conference of Information Systems: IADIS*, 27–35. <http://hdl.handle.net/10394/26062>
- Tyssen, A., Wald, A. y Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International journal of project management*, 32(3), 365-375. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.010>
- Vargas, A. (2020). *Las habilidades blandas en los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales*. (Trabajo de Fin de Máster, Universidad Nacional de Colombia, Colombia). <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78513>
- Villa, J. y Wood, A. (2020). Herramienta para el desarrollo de metahabilidades directivas en jefes de Recepción de hotel. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(2), 61-82. <https://1library.co/document/z3olp8mz-herramienta-desarrollo-metahabilidades-directivas-jefes-recepcion-hotel.html>
- Villar, C. (2019). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf
- Walas, B. y Kruczek, Z. (2020). The impact of COVID-19 on tourism in Cracow in the eyes of tourism entrepreneurs. *Studia Periegetica*, 30, 79-95. <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0014.3664>
- Walker, B., Carpenter, S., Rockstrom, J., Crépin, A. y Peterson, G. (2012). Drivers, "slow" variables, "fast" variables, shocks, and resilience. *Ecology and Society*, 17(3). Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/26269094>
- Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J., y Dennison, D. (2013). An exploratory analysis of soft skill competencies needed for the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 313-332. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.790245>
- Worsfold, P. (1989). A personality profile of the hotel manager. *International Journal of Hospitality Management*, 8(1), 51-62. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(89\)90031-5](https://doi.org/10.1016/0278-4319(89)90031-5)
- Zech, N. M. (2016). *Crisis Management within the Hotel Industry: A Stakeholder Relationship Management Approach* (Tesis doctoral. University of Latvia, Letonia). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/71807165.pdf>

Zhang, J., Xie, C., Wang, J., Morrison, A. M., y Coca-Stefaniak, J. A. (2020). Responding to a major global crisis: the effects of hotel safety leadership on employee safety behavior during COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(11), 3365-3389. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0335>

8. ANEXOS: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

8.1. ANEXO 1: RESULTADOS GLOBALES

RESULTADOS GLOBALES: HABILIDADES PARA LA DIRECCIÓN HOTELERA EN TIEMPOS DE CRISIS							
CLASIF.	HABILIDADES	Complet. en desacuerdo	En desacuerdo	Acuerdo/ desacuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No sabe, no contesta
		1	2	3	4	5	NS/NC
1	Gestión de equipos (G)	0,0%	0,7%	3,3%	13,2%	82,8%	0,0%
2	Ser resolutivo (G)	0,0%	0,0%	3,3%	14,6%	82,1%	0,0%
3	Capacidad de motivar equipos (G)	0,0%	1,3%	3,3%	13,2%	82,1%	0,0%
4	Capacidad de liderazgo (G)	0,0%	0,7%	3,3%	14,6%	81,5%	0,0%
5	Adaptación al cambio (G)	0,0%	0,0%	2,6%	14,6%	80,8%	2,0%
6	Comunicar eficazmente (G)	0,0%	1,3%	3,3%	17,2%	78,1%	0,0%
7	Saber organizarse (G)	0,0%	0,0%	1,3%	22,5%	76,2%	0,0%
8	Toma ágil de decisiones (G)	0,0%	0,7%	6,6%	18,5%	74,2%	0,0%
9	Capacidad de trabajar bajo presión (G)	0,0%	1,3%	6,6%	17,2%	74,2%	0,7%
10	Saber escuchar y observar (G)	0,0%	2,0%	2,0%	21,9%	74,2%	0,0%
11	Ser proactivo (G)	0,0%	1,3%	3,3%	24,5%	70,9%	0,0%
12	Pensamiento estratégico (G)	0,0%	0,7%	8,6%	19,2%	70,9%	0,7%
13	Orientación al cliente/Vocación de servicio (G)	0,0%	0,7%	5,3%	23,8%	70,2%	0,0%
14	Honestidad/Transparencia en la información (G)	0,0%	4,0%	4,0%	25,2%	66,9%	0,0%
15	Mostrar buena imagen (G)	0,0%	1,3%	6,6%	24,5%	66,2%	1,3%
16	Confiar y creer en uno mismo (G)	0,0%	0,0%	9,3%	24,5%	65,6%	0,7%
17	Gestión del tiempo (G)	0,0%	0,7%	6,6%	27,2%	64,9%	0,7%
18	Ser cercano y empático (G)	0,0%	2,6%	7,3%	26,5%	63,6%	0,0%
19	Personalidad de líder (G)	0,0%	1,3%	3,3%	31,1%	62,9%	1,3%
20	Ser colaborador (G)	0,0%	2,0%	4,0%	31,1%	62,9%	0,0%
21	Inteligencia emocional (G)	0,0%	0,0%	8,6%	28,5%	62,3%	0,7%
22	Ser flexible (G)	0,0%	1,3%	6,6%	30,5%	61,6%	0,0%
23	Ser resiliente (G)	0,0%	1,3%	8,6%	28,5%	61,6%	0,0%
24	Saber delegar (G)	0,0%	0,0%	7,3%	31,8%	60,9%	0,0%

25	Autocrítica (G)	0,0%	0,7%	12,6%	26,5%	60,3%	0,0%
26	Optimismo (G)	0,0%	0,7%	7,3%	31,8%	58,9%	1,3%
27	Saber analizar datos (G)	0,0%	2,6%	8,6%	30,5%	57,6%	0,7%
28	Pensamiento crítico (G)	0,0%	2,0%	14,6%	26,5%	56,3%	0,7%
29	Líder coach (G)	0,0%	0,0%	7,9%	36,4%	55,0%	0,7%
30	Autoconocimiento (G)	0,0%	0,0%	11,9%	33,8%	54,3%	0,0%
31	Formación continua (G)	0,7%	1,3%	11,3%	33,8%	52,3%	0,7%
32	Ser creativo (G)	0,0%	2,0%	12,6%	33,8%	51,7%	0,0%
33	Inteligencia social (G)	0,0%	1,3%	7,3%	39,7%	51,0%	0,7%
34	Ser asertivo (G)	0,7%	1,3%	9,3%	38,4%	50,3%	0,0%
35	Ser innovador (G)	0,0%	1,3%	11,9%	38,4%	48,3%	0,0%
36	Dominio del mercado (G)	0,0%	3,3%	10,6%	37,7%	48,3%	0,0%
37	Trabajar por valores (G)	0,0%	2,0%	16,6%	33,8%	47,7%	0,0%
38	Trabajar por objetivos (G)	0,0%	3,3%	12,6%	38,4%	45,0%	0,7%
39	Tono de voz (G)	0,0%	4,0%	12,6%	39,1%	44,4%	0,0%
40	Capacidad de influencia/Saber vender(se) (G)	0,0%	2,0%	9,9%	43,7%	44,4%	0,0%
41	Enfoque en los Riesgos Laborales (G)	0,7%	3,3%	21,2%	37,1%	37,1%	0,7%
42	Habilidades blandas (Soft Skills) (G)	0,7%	4,0%	11,3%	42,4%	37,1%	4,6%
43	Hablar idiomas (G)	0,7%	4,6%	19,2%	39,1%	36,4%	0,0%
44	Actuar sosteniblemente (G)	0,7%	6,0%	16,6%	39,7%	36,4%	0,7%
45	Ser emprendedor (G)	0,0%	7,3%	19,9%	39,1%	33,8%	0,0%
46	Lenguaje corporal (G)	0,0%	2,6%	18,5%	45,0%	33,8%	0,0%
47	Ser autónomo (G)	2,0%	9,9%	16,6%	38,4%	32,5%	0,7%
48	Habilidades tecnológicas (G)	0,0%	5,3%	14,6%	49,7%	30,5%	0,0%

Tabla 8. Resultados globales: Habilidades para la dirección hotelera en tiempos de crisis. Fuente: Elaboración propia.

8.2. ANEXO 2: RESULTADOS DE LA DIRECCIÓN HOTELERA

RESULTADOS DIRECCIÓN HOTELERA: HABILIDADES PARA LA DIRECCIÓN HOTELERA EN TIEMPOS DE CRISIS							
CLASIF.	HABILIDADES	Complet. en desacuerdo	En desacuerdo	Acuerdo/ desacuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No sabe, no contesta
		1	2	3	4	5	NS/NC
1	Capacidad de motivar equipos (DH)	0,0%	1,7%	4,2%	12,5%	81,7%	0,0%
2	Gestión de equipos (DH)	0,0%	0,8%	4,2%	14,2%	80,8%	0,0%
3	Capacidad de liderazgo (DH)	0,0%	0,8%	3,3%	15,0%	80,8%	0,0%
4	Saber delegar (DH)	0,0%	0,0%	2,6%	14,6%	80,8%	2,0%
5	Ser resolutivo (DH)	0,0%	0,0%	2,5%	18,3%	79,2%	0,0%
6	Adaptación al cambio (DH)	0,0%	0,0%	2,5%	16,7%	78,3%	2,5%
7	Saber organizarse (DH)	0,0%	0,0%	1,7%	22,5%	75,8%	0,0%
8	Saber escuchar y observar (DH)	0,0%	2,5%	2,5%	20,0%	75,0%	0,0%
9	Comunicar eficazmente (DH)	0,0%	1,7%	3,3%	21,7%	73,3%	0,0%
10	Toma ágil de decisiones (DH)	0,0%	0,8%	6,7%	20,0%	72,5%	0,0%
11	Capacidad de trabajar bajo presión (DH)	0,0%	0,8%	7,5%	18,3%	72,5%	0,8%
12	Ser proactivo (DH)	0,0%	1,7%	2,5%	25,8%	70,0%	0,0%
13	Orientación al cliente/Vocación de servicio (DH)	0,0%	0,8%	5,8%	23,3%	70,0%	0,0%
14	Pensamiento estratégico (DH)	0,0%	0,8%	9,2%	21,7%	67,5%	0,8%
15	Personalidad de líder (DH)	0,0%	0,8%	3,3%	28,3%	65,8%	1,7%
16	Honestidad/Transparencia en la información (DH)	0,0%	5,0%	5,0%	24,2%	65,8%	0,0%
17	Mostrar buena imagen (DH)	0,0%	1,7%	8,3%	23,3%	65,0%	1,7%
18	Gestión del tiempo (DH)	0,0%	0,0%	6,7%	29,2%	63,3%	0,8%
19	Confiar y creer en uno mismo (DH)	0,0%	0,0%	11,7%	24,2%	63,3%	0,8%
20	Ser colaborador (DH)	0,0%	2,5%	4,2%	30,8%	62,5%	0,0%
21	Ser cercano y empático (DH)	0,0%	3,3%	7,5%	27,5%	61,7%	0,0%
22	Autocrítica (DH)	0,0%	0,8%	14,2%	25,0%	60,0%	0,0%
23	Inteligencia emocional (DH)	0,0%	0,0%	10,0%	30,0%	59,2%	0,8%
24	Ser flexible (DH)	0,0%	1,7%	7,5%	32,5%	58,3%	0,0%
25	Saber analizar datos (DH)	0,0%	3,3%	9,2%	28,3%	58,3%	0,8%

26	Optimismo (DH)	0,0%	0,8%	8,3%	30,8%	58,3%	1,7%
27	Ser resiliente (DH)	0,0%	1,7%	10,0%	31,7%	56,7%	0,0%
28	Pensamiento crítico (DH)	0,0%	2,5%	12,5%	29,2%	55,0%	0,8%
29	Líder coach (DH)	0,0%	0,0%	8,3%	35,8%	55,0%	0,8%
30	Autoconocimiento (DH)	0,0%	0,0%	13,3%	33,3%	53,3%	0,0%
31	Formación continua (DH)	0,8%	1,7%	10,8%	34,2%	52,5%	0,0%
32	Inteligencia social (DH)	0,0%	1,7%	7,5%	39,2%	50,8%	0,8%
33	Ser creativo (DH)	0,0%	2,5%	13,3%	35,0%	49,2%	0,0%
34	Ser innovador (DH)	0,0%	1,7%	10,8%	39,2%	48,3%	0,0%
35	Trabajar por valores (DH)	0,0%	2,5%	16,7%	35,0%	45,8%	0,0%
36	Ser asertivo (DH)	0,8%	1,7%	10,0%	42,5%	45,0%	0,0%
37	Dominio del mercado (DH)	0,0%	4,2%	11,7%	39,2%	45,0%	0,0%
38	Trabajar por objetivos (DH)	0,0%	4,2%	12,5%	38,3%	44,2%	0,8%
39	Tono de voz (DH)	0,0%	4,2%	11,7%	40,8%	43,3%	0,0%
40	Capacidad de influencia/Saber vender(se) (DH)	0,0%	2,5%	10,0%	46,7%	40,8%	0,0%
41	Ser autónomo (DH)	2,5%	10,8%	13,3%	38,3%	34,2%	0,8%
42	Hablar idiomas (DH)	0,8%	5,0%	20,0%	40,0%	34,2%	0,0%
43	Actuar sosteniblemente (DH)	0,8%	6,7%	17,5%	40,0%	34,2%	0,8%
44	Enfoque en los Riesgos Laborales (DH)	0,8%	2,5%	20,0%	41,7%	34,2%	0,8%
45	Habilidades blandas (Soft Skills) (DH)	0,8%	4,2%	10,8%	47,5%	34,2%	2,5%
46	Lenguaje corporal (DH)	0,0%	3,3%	16,7%	45,8%	34,2%	0,0%
47	Ser emprendedor (DH)	0,0%	7,5%	20,0%	39,2%	33,3%	0,0%
48	Habilidades tecnológicas (DH)	0,0%	5,8%	15,0%	49,2%	30,0%	0,0%

Tabla 9. Resultados Dirección Hotelera: Habilidades para la dirección hotelera en tiempos de crisis. Fuente: Elaboración propia.

8.3. ANEXO 3: RESULTADOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

RESULTADOS RECURSOS HUMANOS: HABILIDADES PARA LA DIRECCIÓN HOTELERA EN TIEMPOS DE CRISIS							
CLASIF.	HABILIDADES	Complet. en desacuerdo	En desacuerdo	Acuerdo/ desacuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No sabe, no contesta
		1	2	3	4	5	NS/NC
1	Comunicar eficazmente (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	0,0%	96,8%	0,0%
2	Ser resolutivo (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	0,0%	93,5%	0,0%
3	Adaptación al cambio (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	6,5%	90,3%	0,0%
4	Gestión de equipos (RH)	0,0%	0,0%	0,0%	9,7%	90,3%	0,0%
5	Pensamiento estratégico (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	9,7%	83,9%	0,0%
6	Capacidad de liderazgo (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	12,9%	83,9%	0,0%
7	Capacidad de motivar equipos (RH)	0,0%	0,0%	0,0%	16,1%	83,9%	0,0%
8	Ser resiliente (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	16,1%	80,6%	0,0%
9	Toma ágil de decisiones (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	12,9%	80,6%	0,0%
10	Capacidad de trabajar bajo presión (RH)	0,0%	3,2%	3,2%	12,9%	80,6%	0,0%
11	Saber organizarse (RH)	0,0%	0,0%	0,0%	22,6%	77,4%	0,0%
12	Ser flexible (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	22,6%	74,2%	0,0%
13	Ser proactivo (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	19,4%	74,2%	0,0%
14	Inteligencia emocional (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	22,6%	74,2%	0,0%
15	Confiar y creer en uno mismo (RH)	0,0%	0,0%	0,0%	25,8%	74,2%	0,0%
16	Ser asertivo (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	22,6%	71,0%	0,0%
17	Gestión del tiempo (RH)	0,0%	3,2%	6,5%	19,4%	71,0%	0,0%
18	Mostrar buena imagen (RH)	0,0%	0,0%	0,0%	29,0%	71,0%	0,0%
19	Honestidad/Transparencia en la información (RH)	0,0%	0,0%	0,0%	29,0%	71,0%	0,0%
20	Orientación al cliente/Vocación de servicio (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	25,8%	71,0%	0,0%
21	Saber escuchar y observar (RH)	0,0%	0,0%	0,0%	29,0%	71,0%	0,0%
22	Ser cercano y empático (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	22,6%	71,0%	0,0%
23	Ser colaborador (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	32,3%	64,5%	0,0%
24	Saber delegar (RH)	0,0%	0,0%	9,7%	29,0%	61,3%	0,0%
25	Pensamiento crítico (RH)	0,0%	0,0%	22,6%	16,1%	61,3%	0,0%

26	Dominio del mercado (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	32,3%	61,3%	0,0%
27	Autocrítica (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	32,3%	61,3%	0,0%
28	Optimismo (RH)	0,0%	0,0%	3,2%	35,5%	61,3%	0,0%
29	Ser creativo (RH)	0,0%	0,0%	9,7%	29,0%	61,3%	0,0%
30	Autoconocimiento (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	35,5%	58,1%	0,0%
31	Capacidad de influencia/Saber vender(se) (RH)	0,0%	0,0%	9,7%	32,3%	58,1%	0,0%
32	Saber analizar datos (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	38,7%	54,8%	0,0%
33	Trabajar por valores (RH)	0,0%	0,0%	16,1%	29,0%	54,8%	0,0%
34	Líder coach (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	38,7%	54,8%	0,0%
35	Personalidad de líder (RH)	0,0%	3,2%	3,2%	41,9%	51,6%	0,0%
36	Formación continua (RH)	0,0%	0,0%	12,9%	32,3%	51,6%	3,2%
37	Inteligencia social (RH)	0,0%	0,0%	6,5%	41,9%	51,6%	0,0%
38	Ser innovador (RH)	0,0%	0,0%	16,1%	35,5%	48,4%	0,0%
39	Trabajar por objetivos (RH)	0,0%	0,0%	12,9%	38,7%	48,4%	0,0%
40	Enfoque en los Riesgos Laborales (RH)	0,0%	6,5%	25,8%	19,4%	48,4%	0,0%
41	Habilidades blandas (Soft Skills) (RH)	0,0%	3,2%	12,9%	22,6%	48,4%	12,9%
42	Tono de voz (RH)	0,0%	3,2%	16,1%	32,3%	48,4%	0,0%
43	Hablar idiomas (RH)	0,0%	3,2%	16,1%	35,5%	45,2%	0,0%
44	Actuar sosteniblemente (RH)	0,0%	3,2%	12,9%	38,7%	45,2%	0,0%
45	Ser emprendedor (RH)	0,0%	6,5%	19,4%	38,7%	35,5%	0,0%
46	Habilidades tecnológicas (RH)	0,0%	3,2%	12,9%	51,6%	32,3%	0,0%
47	Lenguaje corporal (RH)	0,0%	0,0%	25,8%	41,9%	32,3%	0,0%
48	Ser autónomo (RH)	0,0%	6,5%	29,0%	38,7%	25,8%	0,0%

Tabla 10. Resultados Recursos Humanos: Habilidades para la dirección hotelera en tiempos de crisis. Fuente: Elaboración propia.