

Revista Investigaciones Turísticas, nº 26 (2023), pp 114-133.

ISSN: 2174-5609

DOI. <https://doi.org/10.14198/INTURI.21337>

Cita bibliográfica: Pineda-Rodríguez, M. y Fusté-Forné, F. (2023). Habilidades de dirección hotelera en tiempos de crisis. *Investigaciones Turísticas* (26), pp. 114-133. <https://doi.org/10.14198/INTURI.21337>

Habilidades de dirección hotelera en tiempos de crisis

Hotel management skills in times of crisis

Mar Pineda-Rodríguez , Universidad de Girona, España
marpinedarodriguez98@gmail.com

Francesc Fusté-Forné , Universidad de Girona, España
francesc.fusteforne@udg.edu

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 es 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 han realizado 151 encuestas a directores de hoteles y a los departamentos de recursos humanos de empresas hoteleras. En este sentido, la investigación analiza las relaciones entre la dirección hotelera, la gestión de crisis y las competencias personales, con especial atención a las habilidades blandas (o *soft skills*) y a la inteligencia emocional. Los resultados sugieren las competencias esenciales a tener en cuenta para directivos hoteleros y su selección y formación, y manifiestan la necesidad de priorizar las habilidades sociales en la industria hotelera.

Palabras clave: Dirección hotelera; gestión turística; inteligencia emocional; *soft skills*.

ABSTRACT

Hotel organizations require professionals who possess the managerial skills for the proper management of the hotels they lead. For this reason, this study seeks to determine 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 among hotel managers and human resources departments of hotel companies. Additionally, the research analyses the relationships between hotel management, crisis management and personal skills, with special attention given to *soft skills* and emotional intelligence. The results suggest the essential competencies to take into account for hotel managers and their selection and training and show the need to prioritize social skills in the hotel industry.

Keywords: Hospitality management; tourism management; emotional intelligence; soft skills.

I. INTRODUCCIÓN

Según el *Workplace Learning Report* de la plataforma social profesional LinkedIn (2021), las personas con perfiles profesionales directivos orientan más su formación y

Fecha de recepción: 15/11/2021 Fecha de aceptación: 31/10/2022

Este trabajo está sujeto a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

©2023 Mar Pineda-Rodríguez y Francesc Fusté-Forné

aprendizaje hacia las *soft skills* que hacia cualquier otra disciplina de estudio. En palabras de Kantrowitz (2005), las habilidades blandas (conocidas también como *soft skills*) son las competencias humanas, interpersonales o de comportamiento, esenciales para alcanzar la máxima expresión del conocimiento y la técnica (habilidades duras o *hard skills*).

La industria hotelera, con su naturaleza sensible a los cambios, necesita que las personas que lideran sus establecimientos estén capacitadas con habilidades imprescindibles para gestionar crisis y episodios de incertidumbre, para asegurar la permanencia a largo plazo de la empresa. El presente artículo investiga 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, y *soft skills*, el presente estudio explora los vínculos entre estas cuatro temáticas y favorece el aporte de conocimiento al respecto a la evolución de las organizaciones turísticas. 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.

A partir de este objetivo principal, el artículo pretende conocer las habilidades directivas más demandadas en la industria del alojamiento turístico, tanto enfocado a sus gerentes como a los departamentos de recursos humanos. Además, la investigación tiene el objetivo específico de discutir 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. Así, a partir del estudio de las *soft skills* y la inteligencia emocional, el artículo analiza el papel de las competencias sociales y emocionales en períodos de crisis.

II. MARCO TEÓRICO

Este apartado se divide en tres bloques. En el primero se analizan las habilidades directivas en el sector hotelero, en el segundo se profundiza en la gestión de crisis, y en el tercero se desarrolla la relevancia de las *soft skills* en la dirección hotelera.

2.1. Las habilidades en la dirección hotelera

Según Pedraza (2018), las habilidades directivas 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 un desarrollo personal, que contribuya positivamente en la sociedad. En cuanto a 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 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 para alcanzar metas específicas y crear un clima de confianza.

Adicionalmente a los anteriores autores, otros como Mullins y Davies (1991), dividen las habilidades necesarias para una dirección hotelera efectiva en varios grupos. En específico, destacan las habilidades conceptuales, necesarias para reconocer las dificultades de la

operativa del hotel en global y las influencias ambientales externas. En estas están la toma de decisiones y la planificación estratégica. También resaltan las competencias técnicas, con las que se aplican conocimientos, habilidades y métodos específicos a distintas tareas. Finalmente se encuentran las competencias sociales y humanas, fundamentadas en las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la dirección del personal para coordinar esfuerzos hacia un mejor grado de desempeño.

El estudio de Burgos Asencio (2016) utiliza las tres mismas divisiones de habilidades para incidir en las capacidades que un líder debe poseer. 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 equipos de trabajo para la mejor desenvolvura del talento y, de este modo, alcanzar los objetivos. 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, haciendo inciso en que los tres elementos principales son la creatividad, la innovación y la inteligencia emocional.

Villa y Wood (2020) consideran que, junto a la evolución profesional hacia posiciones de alto ejecutivo, es imprescindible el aumento progresivo de las habilidades directivas. 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 equipos y de proyectos. Detalla también que esas destrezas que predominan en cada rol del equipo dependerán de los conocimientos y 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.

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 con relación a cuáles son las habilidades con más relevancia para la dirección hotelera: habilidades en gestión de personas o conocimientos técnicos en 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.

Finalmente, Villa y Wood (2020) priorizan las habilidades personales, como por ejemplo la flexibilidad, el autocontrol en situaciones críticas o la gestión del tiempo personal. No obstante, las habilidades que se necesitan en la dirección hotelera tienen muchos factores condicionantes (Jayawardena, 2000). Aunque se han señalado muchas habilidades necesarias para perfilar la dirección hotelera ideal, hay una característica compartida en las definiciones de la literatura: el liderazgo estratégico eficaz. Según Burgos Asencio (2016), un líder estratégico eficaz establece controles organizacionales de forma equilibrada, priorizando decisiones y prácticas éticas, introduciendo controles organizacionales y repensando perspectivas imperantes, haciéndose preguntas y cuestionando los supuestos. Este liderazgo estratégico eficaz debe determinar la visión de la organización, mejorando los recursos humanos de la compañía, creando y manteniendo una única cultura organizacional y las relaciones que se generen como empresa.

2.2. 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 – 2022) 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, y en la economía, pero lo que sí que las vincula es el cambio social que generan en el mundo en su expresión más holística.

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 son distintas, las estrategias a seguir para gestionarlas y salir de ellas sin grandes afectaciones dependen del entorno en el cual se produzcan, 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 de los incidentes, la amplitud y el control de los problemas y la limitación de posibles soluciones a las situaciones que se acontezcan.

La hostelería, en representación de una parte importante de la industria turística, debe actuar con resiliencia como fundamento propio frente a los eventos de crisis, ayudando a paliar o evitar situaciones negativas. Derissen et al. (2011) argumentan que la postura más correcta en estos casos sería adaptarse al cambio, manteniendo como objetivo final recuperar el estado anterior a las imprevisiones causadas por las dificultades de la crisis. Así, ser capaz de reparar los daños causados con actitud positiva frente al conflicto. Lew (2014) se posiciona también a favor de la resiliencia en las crisis del ámbito turístico.

Cheer y Lew (2017) insisten en la necesidad de pensar más conscientemente en 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 (industria, gobierno y comunidad), los cuales deben adaptarse a los cambios y a la evolución social, política y económica. Gracias al compromiso adoptado será posible generar ciclos de retroalimentación para instaurar medidas de resiliencia. Jackson et al. (2013) apuestan por adoptar un liderazgo transformacional por parte de los gerentes de empresas hoteleras, el cual los identifica como personas más proactivas y efectivas, dos características necesarias en estadios de crisis y de cambio. Tyssen et al. (2014) añaden que un líder transformacional se focaliza en las necesidades grupales, enfocándose en objetivos a largo plazo y no en la inmediatez.

Dada la alta susceptibilidad de la industria turística a crisis imprevistas, además de la insistencia en una planificación estratégica, Ribarić (2010) propone crear estrategias proactivas para anticiparse a eventos negativos. Las técnicas que sugiere son la preparación, la responsabilidad, la concienciación y la implicación. Asimismo, la gestión de crisis reactiva se enfoca en aquellas acciones que se pueden realizar como empresa, con el objetivo de que los daños que pueda causar una crisis sean los menores posibles (Glaesser, 2004).

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, según Lai y Wong (2020), existen un

número limitado de estudios enfocados en la hotelería. Tal cifra se reduce aún más si estos tratan de la gestión de crisis epidémicas en la industria. En este sentido, investigaciones recientes destacan que las crisis resultan en cambios donde es necesario que los hoteles implementen prácticas de gestión y de marketing para su desarrollo (Hao et al., 2020; Jiang y Wen, 2020). Además de la gestión de precios y el *revenue management* para recuperar la demanda en períodos de crisis (Guillet y Chu, 2021), la relevancia de las prácticas de recursos humanos en la gestión de crisis es clave para el éxito hotelero (Lai y Wong, 2020). Así, Zhang et al. (2020) afirman que los hoteles deben desarrollar estrategias de gestión basadas en el liderazgo en seguridad, el cual resulta también en una mayor implicación de los empleados en una situación de incertidumbre (Zhang et al., 2020).

Mientras investigaciones anteriores se han centrado en analizar las estrategias implementadas por los directores de hoteles en la recuperación de la ocupación después de la pandemia (Hidalgo et al., 2022), el presente estudio se enfoca a las habilidades personales y sociales de los responsables de los hoteles. Asimismo, pese al conocimiento que aporta aprender de crisis del pasado, en cada una de ellas se alcanzan e integran nuevas maneras de actuar y de colaborar para, así, reducir los efectos negativos de la incertidumbre y la incompreensión de situaciones de cambio.

2.3. La relevancia de las soft skills en la dirección hotelera

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 necesario comprender que, según investigaciones previas como la de Lew (2014), habilidades como la resiliencia contribuyen a adaptarse a las circunstancias adversas desencadenadas durante una crisis, tal y como se ha mencionado en el apartado anterior.

Las competencias se pueden dividir entre duras y blandas (*hard* y *soft skills*). Weber et al. (2013) asocian 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 las competencias humanas, interpersonales o de comportamiento fundamentales para alcanzar la máxima expresión del conocimiento y de la técnica del 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 ahora han sido motivados para identificar las propiedades y competencias necesarias para alcanzar el éxito en puestos gerenciales.

Así, profundizando en habilidades concretas dentro de las *soft skills*, el Workplace Learning Report 2021 de LinkedIn 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 y a la adaptación colectiva a la nueva evolución del sector empresarial. 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 impulsará el trato al cliente y la conexión positiva entre personas elevando el ROI (Taylor, 2017).

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) destaca que 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 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.

En una investigación enfocada a las *soft skills* de los directivos de empresas turísticas, Vargas (2020) evidencia la necesidad de disponer de estas habilidades en la cotidianidad, el logro de objetivos y la efectividad personal y profesional de los directivos turísticos. Adicionalmente, identifica también 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. Un estudio más cuyo objetivo es conocer las habilidades gerenciales en un entorno empresarial es el de Forero y Gómez (2020), el cual identifica las competencias personales o *soft skills* como las más relevantes en la gerencia de organizaciones.

Ante la alta demanda de habilidades blandas observada en varias investigaciones, la industria hotelera hace prevalecer también su petición de profesionales válidos en *soft skills*. Tal afirmación la revelan Weber et al. (2013), señalando que como más conocimiento en competencias blandas tengan los directivos hoteleros, más influencia positiva ejercen en sus organizaciones y clientes. El mismo estudio profundiza en beneficios de las *soft skills* para el sector hotelero, como el aumento de la retención y fidelización de clientes y de la satisfacción laboral de los empleados. Esta situación incrementaría la tasa de retención y la rentabilidad empresarial gracias a reducir el coste laboral y la rotación de personal.

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

En palabras de Goleman y Cherniss (2005), los directivos que valoran la cooperación, el trabajo en equipo, la orientación a lograr metas y la capacidad de adaptación son esos que necesitan las organizaciones para afrontar mejor las exigencias de un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). En este sentido, son esos directivos emocionalmente inteligentes los que son capaces 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, el liderazgo eficiente, el mejor rendimiento y productividad,

una comunicación interna de calidad, la mayor satisfacción de clientes, una imagen pública más atractiva, la fidelización, el incremento de la rentabilidad y el éxito empresarial.

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 se enfrenta 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, así como para seleccionar y formar personal directivo competente para la supervivencia en períodos de crisis. 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.

III. 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 después interpretar de forma crítica los resultados. 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 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 muestras, es conseguir aportar un punto de vista más robusto que integre las dos perspectivas en los resultados.

Las encuestas se dividen en dos bloques. La primera parte se refiere al perfil personal y profesional de las personas encuestadas. Las preguntas de la primera parte 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.

En la segunda parte 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, cuya estructura de encuesta se fundamenta en aplicar la Escala de Likert (Mendoza et al., 2019). Para ello es requerido indicar 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). 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 opcional.

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.

Tabla 1. Bloques temáticos de las habilidades directivas analizadas

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

Elaboración propia

Según el medio de obtención de las respuestas, el proceso de recolección de datos se ha logrado mediante el uso de Internet con la técnica CAWI (Walas y Kruczek, 2020), 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. A partir de la técnica del muestreo probabilístico por conglomerado, 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.

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. En la tabla 2 se observa el perfil personal y profesional de las personas participantes. Las encuestas han sido revisadas para su análisis y una del grupo de dirección hotelera ha sido descartada, siendo la muestra final de 151 encuestas válidas.

Tabla 2. Perfil personal y profesional de las personas encuestadas

Perfil		Dirección hotelera	Recursos humanos
Género	Hombre	67,5%	25%
	Mujer	31,7%	75%
	Sin clasificar	0,8%	0%
Edad	20-29 años	13,3%	19,3%
	30-39 años	39,2%	35,5%
	40-49 años	26,7%	22,6%
	50-59 años	14,2%	22,6%
	60 años o más	6,6%	0%
Nivel de estudios	Bachillerato/CFGM/Formación Profesional Básica	4,2%	3,2%
	CFGS	5,8%	6,5%
	Grado Universitario	35%	25,8%
	Máster	54,2%	64,5%
	Doctorado	0,8%	0%
Categoría de hotel	5 estrellas GL	4,2%	23,2%
	5 estrellas	22,5%	17,9%
	4 estrellas superior	13,3%	19,6%
	4 estrellas	49,2%	33,9%
	3 estrellas	8,3%	3,6%
	Otros	2,5%	1,8%
Hotel según localización	Vacacional	63,3%	51,1%
	Urbano	29,2%	37,8%
	Rural	2,5%	8,9%
	Otros	5%	2,2%
Hotel según volumen de personal	menos de 50 empleados	26,7%	16,1%
	50-249	38,3%	22,6%
	250-999	7,5%	29%
	1000-4999	11,7%	6,5%
	5000 o más	15,8%	25,8%
Hotel según agrupación	Cadena hotelera	70%	77,4%
	Hotel independiente	30%	22,6%

Elaboración propia

IV. RESULTADOS

Esta sección se divide en dos apartados, en el primero se presentan los resultados generales y en el segundo se analizan los mismos según el perfil de los encuestados.

4.1. Resultados generales

El análisis para determinar el perfil ideal de la dirección hotelera en tiempos de crisis demuestra que las habilidades directivas que más valoración han recibido entre los cuatro bloques temáticos (ver la Tabla 1) 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, las competencias más bien puntuadas en aspectos generales son 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 reflexiona acerca de las cinco habilidades sobresalientes. Tres de ellas (gestión de equipos, capacidad de motivar equipos y capacidad de liderazgo) forman parte del bloque "Relaciones sociales", mientras que los otros dos restantes (ser resolutivo y adaptación al cambio) se identifican dentro de "Ser o estar". Además, pese a que sus puntuaciones se sitúan entre el 74,2% y el 78,1%, las competencias en las posiciones del seis al diez 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 añaden también la estrategia como habilidad directiva. En el caso específico del bloque de las habilidades blandas, las dos primeras habilidades en la lista son mostrar buena imagen y confiar y creer en uno mismo, en la decimoquinta y la decimosexta posición respectivamente, lo cual demuestra la menor importancia que se les da a las mismas. La información destacada que aporta este estudio en su análisis descriptivo es que para gestionar de manera eficaz situaciones de crisis e incertidumbre como directivo de hotel, las habilidades sociales y la identidad de esa persona son esenciales para la evolución favorable de la empresa y del individuo, tanto como líder de equipo como de actor del cambio y evolución en el sector. Para conocer en detalle los resultados de las encuestas, en la tabla 3 se muestra la lista de las 25 habilidades con mayor puntuación.

Habilidades de dirección hotelera en tiempos de crisis

Tabla 3. Las 25 habilidades para la dirección hotelera en tiempos de crisis

		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	No sabe, no contesta
N	HABILIDADES	1	2	3	4	5	NS/NC
1	Gestión de equipos (G)	0,00%	0,70%	3,30%	13,20%	82,80%	0,00%
2	Ser resolutivo (G)	0,00%	0,00%	3,30%	14,60%	82,10%	0,00%
3	Capacidad de motivar equipos (G)	0,00%	1,30%	3,30%	13,20%	82,10%	0,00%
4	Capacidad de liderazgo (G)	0,00%	0,70%	3,30%	14,60%	81,50%	0,00%
5	Adaptación al cambio (G)	0,00%	0,00%	2,60%	14,60%	80,80%	2,00%
6	Comunicar eficazmente (G)	0,00%	1,30%	3,30%	17,20%	78,10%	0,00%
7	Saber organizarse (G)	0,00%	0,00%	1,30%	22,50%	76,20%	0,00%
8	Toma ágil de decisiones (G)	0,00%	0,70%	6,60%	18,50%	74,20%	0,00%
9	Capacidad de trabajar bajo presión (G)	0,00%	1,30%	6,60%	17,20%	74,20%	0,70%
10	Saber escuchar y observar (G)	0,00%	2,00%	2,00%	21,90%	74,20%	0,00%
11	Ser proactivo (G)	0,00%	1,30%	3,30%	24,50%	70,90%	0,00%
12	Pensamiento estratégico (G)	0,00%	0,70%	8,60%	19,20%	70,90%	0,70%
13	Orientación al cliente/Vocación de servicio (G)	0,00%	0,70%	5,30%	23,80%	70,20%	0,00%
14	Honestidad/Transparencia en la información (G)	0,00%	4,00%	4,00%	25,20%	66,90%	0,00%
15	Mostrar buena imagen (G)	0,00%	1,30%	6,60%	24,50%	66,20%	1,30%
16	Confiar y creer en uno mismo (G)	0,00%	0,00%	9,30%	24,50%	65,60%	0,70%
17	Gestión del tiempo (G)	0,00%	0,70%	6,60%	27,20%	64,90%	0,70%
18	Ser cercano y empático (G)	0,00%	2,60%	7,30%	26,50%	63,60%	0,00%
19	Personalidad de líder (G)	0,00%	1,30%	3,30%	31,10%	62,90%	1,30%
20	Ser colaborador (G)	0,00%	2,00%	4,00%	31,10%	62,90%	0,00%
21	Inteligencia emocional (G)	0,00%	0,00%	8,60%	28,50%	62,30%	0,70%
22	Ser flexible (G)	0,00%	1,30%	6,60%	30,50%	61,60%	0,00%
23	Ser resiliente (G)	0,00%	1,30%	8,60%	28,50%	61,60%	0,00%
24	Saber delegar (G)	0,00%	0,00%	7,30%	31,80%	60,90%	0,00%
25	Autocrítica (G)	0,00%	0,70%	12,60%	26,50%	60,30%	0,00%

Elaboración propia

4.2. Resultados específicos

En la presentación de los resultados de ambas habilidades de estudio (las *soft skills* y la inteligencia emocional) se ha realizado una comparativa según el género, la edad y el nivel de estudios de los participantes, y según el tipo de hoteles y el volumen de personal para observar las diferencias en la valoración de las habilidades.

Primero, con relación al género de las habilidades blandas, se aprecia que las mujeres valoran más positivamente tales competencias que los hombres, quienes le dan relevancia, pero a un nivel inferior al género femenino. 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, donde tanto los hombres como las mujeres disponen cada uno de más de la mitad de sus respuestas en la máxima puntuación, un 51,7% y un 78,7% del total de participación de cada uno de ellos.

Con relación a la edad, el colectivo que más participación ha tenido en las encuestas ha sido el ubicado entre los 30 y los 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. No obstante, todas las franjas de edad muestran un mayor peso en las opciones de valor 4 y 5. Con relación a la inteligencia emocional, el dato más destacado indica que un 62,3% de los participantes han ofrecido la máxima puntuación. Además, el NS/NC solamente está seleccionado en un 0,7% del total y las respuestas 1 y 2 no han sido seleccionadas por ninguno de los encuestados.

En el caso del nivel de estudios, el porcentaje general de encuestados que han respondido la pregunta de habilidades blandas son de nivel de máster universitario (cuyo colectivo representa el 56,3% del total). En este sentido, 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, con un porcentaje muy similar a la opción 5, que sumadas representan la mayoría de los encuestados. Esto indica que 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. 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. En esta ocasión no existen respuestas entre el 1 y el 2 y, 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 ha sabido o no ha querido responder a la cuestión.

Por otro lado, 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 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. En las respuestas de la inteligencia emocional, sí que se denota una clara atracción y determinación hacia priorizar 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.

Finalmente, en la última variable analizada en empresas de menos de 50 empleado/as, entre 50 a 249 empleado/as, y de 5.000 empleado/as o más, la proporción de valoración en el número 4 es mayor que 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 votos más elevado se ubica en el cinco. Con estos resultados se puede interpretar que las empresas pequeñas y medianas 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. 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.

V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados del estudio demuestran que existen habilidades que utilizadas a conciencia en entornos concretos generan una utilidad práctica para la misma persona y 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. Aunque cada individuo nace con unas competencias u otras, 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.

Con relación a los objetivos de esta investigación, este estudio determina las habilidades relevantes en la dirección hotelera exitosa en tiempos de crisis, y define cuál sería el perfil ideal que una las competencias más sobresalientes. El objetivo principal, alcanzado con la realización de encuestas a dos grupos de estudio distintos (miembros de la dirección de hoteles y de departamentos de recursos humanos), se resuelve con la clasificación de competencias directivas esenciales, entre las cuales las enfocadas en capacidades sociales y emocionales son las más bien puntuadas una vez realizado su análisis y comparación. Tras crear un ranking de las habilidades (ver Tabla 3), 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 con relación a las competencias sociales y emocionales.

Los resultados muestran que en las primeras diez posiciones de la lista de competencias 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 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), 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 y Gómez, 2020) y la adaptación al cambio (Boyatzis, 1982; Goleman y Cherniss, 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. Estas deben ser 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, sino en la vigesimoprimera posición, es relevante destacar el interés mostrado por parte de los expertos en recursos humanos por esta habilidad en las encuestas, 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 investigaciones previas, donde Pérez et al. (2018) enlazan el hecho de ser 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, indicando que estas posiciones deben ser ocupadas por personas más emocionales.

Con relación a 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 del concepto *soft skills* y las competencias que se engloban en las habilidades blandas. 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. Pese a ello, 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. En este sentido, se anima a través de estas líneas a explorar la temática aplicada 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 clientes. Tal y como se ha explicado en la metodología, 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 y la incertidumbre, y aprender de otros sectores profesionales. Esto ofrece también la oportunidad no solo de un diálogo entre los actores del sector hotelero, sino la relación con otros sectores para así poder intercambiar prácticas que impliquen el mejor desarrollo de las *soft skills* en la práctica y la investigación del turismo.

En las respuestas 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 se representa en las sugerencias de habilidades a los directivos del sector hotelero español. Sería sumamente interesante que este hecho se tuviera en cuenta para su valoración por parte de los profesionales de los recursos humanos para ser aplicado en la selección y formación de personal directivo. Entre las competencias sugeridas, se ha mencionado una que genera un gran impacto positivo en la gestión de crisis, 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, tiene el objetivo de generar transformaciones positivas para sus organizaciones y para los destinos.

Con relación a la comparativa de los resultados según las variables personales y profesionales, 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 y con un volumen de personal de entre 250 y 4.999 empleado/as. Además, con relación a la inteligencia emocional, el perfil que ha puntuado mejor la competencia es también de género femenino, entre los 30 y los 39 años y con un nivel de estudios de máster universitario, que pueden ser tanto directivas de hotel como expertas en recursos humanos y que profesionalmente forman parte de cadenas hoteleras.

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, se confirma que las competencias sociales y emocionales son determinantes para la gerencia de hoteles en los procesos de establecimiento y desarrollo de estrategias de dirección 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”, y 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. 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 trabajaban en los meses con más ocupación hotelera y movimiento de personal del año. 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 sector hotelero y turístico. En este sentido, cabe destacar que la recopilación de datos en un solo momento también podría ser limitante y puede representar una oportunidad de investigación futura, que podría incluir una recopilación de datos en momentos diferentes y con otras técnicas, cualitativas y cuantitativas, de recopilación de información que ofrezcan resultados más robustos y permitan consolidar los resultados presentados.

Finalmente, se propone como oportunidades de investigación la realización del mismo estudio aplicado a destinos turísticos españoles o internacionales y con el uso de una variedad distinta de competencias evaluadas. Adicionalmente, se podrían estudiar los resultados de los perfiles personales y profesionales 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 es, a partir de los resultados de esta investigación, crear nuevos sistemas de selección y formación de personal para los departamentos de recursos humanos de las organizaciones hoteleras, valorando las competencias directivas expresadas, y haciendo partícipes de forma directa de la evolución turística a las *soft skills* y a la inteligencia emocional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bisquerra, R., y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI*, 10, 61-82. <https://doi.org/10.5944/educxx1.1.10.297>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/247813294_The_Competent_Manager_A_Model_For_Effective_Performance
- 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>

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Hidalgo, A., Martín-Barroso, D., Nuñez-Serrano, J. A., Turrión, J., & Velázquez, F. J. (2022). Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case. *Tourism Management*, 88, 104395. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104395>
- 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>

- 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>
- 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>
- 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. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.1013>
- Molina Coaguila, J. C. (2018). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores del área de electricidad de Maestro Ace Home Center Arequipa, 2018*. Universidad Alas Peruanas.
- 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>
- Muñiz, D. y Brea, J. (2012). Desarrollo de una política de gestión de crisis para desastres en el turismo. *Tourism and 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
- 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>
- 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>
- 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>
- Tysen, 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>
- 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>
- 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>
- 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>

CONTRIBUCIONES DE LOS AUTORES:

Autor 1: Conceptualización, metodología, adquisición de datos, análisis de datos y redacción del artículo.

Autor 2: Conceptualización, metodología, análisis de datos, redacción del artículo y revisión final del artículo.