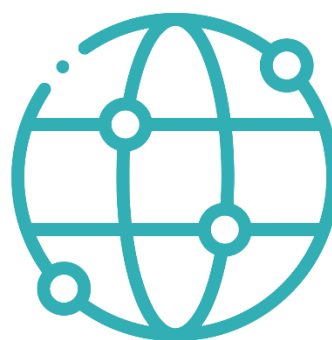


UNIDAD 4

Habilidades Metodológicas

DIGITOUR



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Título del Proyecto: Building Digitalisation
Readiness in the Tourism SME sector

Acrónimo del Proyecto: DIGITOUR

Nº del Proyecto: 2021-2-IE01-KA220-VET-000048348

Unidad: Habilidades Sociales (Digitales)

Grupo Objetivo Primario: PYMEs en el sector turístico

Grupos Objetivos Secundarios: proveedores expertos en FP y educación continua, representantes turísticos y formadores en las empresas.

Duración estimada: 150 minutos

Objetivos: Los objetivos de esta Unidad son:

- Proporcionar las competencias metodológicas esenciales para tomar decisiones con conocimiento de causa, gestionar los riesgos y analizar críticamente las cuestiones relacionadas con el turismo.
- Guiar la búsqueda de nuevas formas de beneficiarse mutuamente.

Resultados del Aprendizaje: Al final de esta Unidad, serás capaz de:

- Desarrollar la capacidad de tomar decisiones de negocio basándote en la información disponible.
- Comprender y gestionar los riesgos en diversos contextos.
- Mejorar la capacidad de análisis y de pensamiento crítico en tu actividad profesional.
- Desarrollar habilidades de resolución de problemas utilizando enfoques sistemáticos y lógicos.
- Impulsar tus habilidades de comunicación escrita y oral.
- Reforzar tus habilidades y los conocimientos necesarios para abordar problemas complejos y tomar decisiones fundamentadas en diversos contextos.
- Desarrollar la capacidad de trabajar eficazmente en equipo.

Índice

1. Introducción	4
2. Toma de Decisiones	7
3. Gestión de Riesgos	12
4. Pensamiento Crítico	17
6. Habilidades de Colaboración	26
7. Recursos Adicionales	28

*Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.
Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión
no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí
difundida. Reproducción autorizada, con indicación de la fuente.*



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

1. Introducción

Las habilidades metodológicas son esenciales en cualquier campo, desde la empresa y la ciencia hasta la vida cotidiana. De hecho, son muy necesarias en el sector turístico, donde además de los factores válidos para cualquier otro sector de actividad, existen especificidades como, por ejemplo, la estrecha relación con las personas, su dependencia de factores condicionantes como el clima, las tensiones geopolíticas, la prestación de servicios complementarios, etc., por citar sólo algunas de ellas.

Las competencias metodológicas permiten a las personas tomar decisiones concretas, gestionar los riesgos y pensar de forma crítica ante problemas complejos. Por lo tanto, estamos ante habilidades que son especialmente importantes en un mundo tan cambiante como el actual, en el que surgen constantemente nuevos retos que exigen respuestas rápidas y eficaces.

A continuación se enumeran algunas de las competencias metodológicas más típicas, junto a sus descripciones y principales características.

Methodological skills

1. Decision making



2. Risk management



3. Critical thinking



4. Communication skills



5. Collaborative skills



La **toma de decisiones** es un componente clave de las competencias metodológicas. Implica varios procesos: identificar el problema, recabar datos, analizar información, evaluar opciones y seleccionar el mejor curso de acción basándose en los datos

disponibles. La toma de decisiones eficaz es una habilidad crucial, esencial para el éxito tanto en el ámbito personal como en el profesional.

Además de la toma de decisiones, la **gestión de riesgos** es otra habilidad crítica que resulta vital en muchos campos. Consiste en evaluar los riesgos potenciales, aplicar estrategias para minimizarlos y supervisar su eficacia a lo largo del tiempo.

De este modo, la gestión de riesgos es el proceso de identificar, evaluar y mitigar los riesgos potenciales con el fin de minimizar su impacto en una organización o individuo. Es una habilidad esencial que debe aplicarse a cualquier entorno complejo o incierto. Una gestión eficaz del riesgo implica comprender la naturaleza y gravedad de los riesgos potenciales, desarrollar estrategias para evitarlos, minimizarlos o neutralizarlos y aplicarlas de forma sistemática y proactiva.

El **pensamiento crítico** es otra de las competencias metodológicas claves que veremos en DIGITOUR. Implica analizar información procedente de múltiples fuentes, evaluar argumentos y pruebas y formular juicios bien razonados. El pensamiento crítico es crucial para tomar decisiones con conocimiento de causa y resolver problemas complejos, así como para identificar y hacer frente a sesgos y suposiciones. Como puedes observar, las diferentes habilidades metodológicas que podrás explorar a lo largo de la presente Unidad están estrechamente relacionadas entre sí y se enriquecen unas a otras.

Por otra parte, la **comunicación** es una habilidad fundamental para el éxito tanto en el ámbito personal como en el profesional. Las habilidades comunicativas implican la capacidad de transmitir información, pensamientos e ideas con claridad y eficacia, al tiempo que se es capaz de escuchar activamente y responder adecuadamente a los demás. En general, las habilidades de comunicación sólidas son un activo valioso tanto en el ámbito personal como en el profesional y son esenciales para el éxito en el mundo actual.

Esto es así porque unas buenas dotes comunicativas pueden ayudar a las personas a establecer relaciones sólidas, resolver conflictos y colaborar eficazmente con los demás. También pueden ayudar a progresar en la carrera profesional, ya que son esenciales para trabajar en equipo, liderar y hablar en público. Además, una buena capacidad de comunicación puede contribuir al crecimiento y desarrollo personal al mejorar la autoexpresión, el conocimiento de uno mismo y la empatía.

En la era digital actual, las habilidades de comunicación son aún más cruciales, ya que las personas deben navegar por diversas formas de tecnología y plataformas de medios sociales para interactuar con los demás.

Por último, la **colaboración** es igualmente una habilidad vital, esencial para el éxito personal y profesional. Las habilidades de colaboración implican la capacidad de trabajar eficazmente con otros hacia un objetivo común, compartiendo ideas, recursos y experiencia. En un mundo globalizado e interconectado como el actual, en el que los equipos suelen estar formados por personas de orígenes y culturas diversos, es esencial contar con una gran capacidad de colaboración. Una buena capacidad de colaboración implica escuchar activamente, tener una mentalidad abierta y ser capaz de comunicar ideas y opiniones de forma constructiva y respetuosa. Además, ser un buen colaborador/a puede ayudarte a mejorar la creatividad, la resolución de problemas y la innovación, ya que así puedes aprender y enriquecerte de los puntos fuertes y las perspectivas de los demás. En el lugar de trabajo, una buena capacidad de colaboración es esencial para el trabajo en equipo y el liderazgo, así como para establecer relaciones sólidas con compañeros y clientes. En el ámbito personal, las habilidades de colaboración pueden facilitar el desarrollo de amistades, asociaciones y redes sólidas. En general, las habilidades de colaboración son un activo importante que puede ayudar a las personas a afrontar retos complejos y alcanzar el éxito en contextos personales y profesionales.

En resumen, en la presente Unidad examinaremos cómo pueden desarrollarse y aplicarse las competencias metodológicas en diversos contextos, y ofreceremos consejos prácticos y estrategias para mejorarlas.

2. Toma de Decisiones

Introducción

¿Construir o no un chiringuito abierto también a clientes externos en nuestro hotel? ¿Ofrecer o no comida ligera en el bar de la piscina o sólo refrescos y bebidas? ¿Qué hacer para resolver el problema de limpiar la piscina de las hojas del plátano? Estos son sólo tres ejemplos de situaciones indicativas que requieren tomar una decisión en un contexto profesional.

En los negocios, la toma de decisiones es una parte crucial de cualquier operación. Dependiendo del nivel en el que se tome la decisión, existen tres tipos principales de decisiones: estratégicas, tácticas y operativas. Cada una de estas decisiones difiere en cuanto a su alcance, horizonte temporal e impacto en la organización. Veremos a continuación cada una de estas categorías.

Las **decisiones estratégicas** son decisiones de alto nivel que toman los altos ejecutivos. Estas decisiones se centran en los objetivos y la dirección a largo plazo de la organización, por ejemplo, establecer una nueva conexión aérea con el extranjero, introducir una nueva visita guiada en la oferta turística de la agencia, construir un nuevo pasillo en el hotel con suites y una piscina individual para cada suite, etc. Las decisiones estratégicas suelen tomarse con poca frecuencia y tienen un impacto significativo en la organización. Algunos ejemplos de decisiones estratégicas son las fusiones y adquisiciones, la diversificación de productos o servicios y las decisiones de entrada o salida del mercado.

Las **decisiones tácticas**, por su parte, las toman los mandos intermedios y se centran en aplicar las estrategias establecidas por los ejecutivos de alto nivel. Las decisiones tácticas se toman con más frecuencia que las estratégicas y suelen centrarse en la consecución de objetivos a corto y medio plazo. Ejemplos de decisiones tácticas son, por ejemplo, las relativas a la contratación de personal, las campañas de marketing y las decisiones de desarrollo de productos. En el sector turístico, por ejemplo, serían decisiones tácticas las siguientes: contratar a un nuevo chef japonés tras la decisión estratégica de fundar un restaurante de sushi para diversificar el negocio, o lanzar una campaña en las redes sociales con fines promocionales tras la decisión de ampliar la oferta al ofrecer una nueva visita guiada, etc.

En última instancia, las **decisiones operativas** son aquellas que toman los empleados de primera línea y se centran en las actividades cotidianas del día a día. Estas decisiones se toman con más frecuencia que las estratégicas y tácticas y se centran en la consecución de objetivos inmediatos. Ejemplos de decisiones operativas son, por ejemplo, la programación de horarios de los empleados, los pedidos de inventario y la resolución de las quejas de los clientes. Ejemplos específicos de decisiones tácticas en el sector turístico serían: seleccionar el contenido a incluir en la cesta en los aseos de un hotel, decidir sobre los uniformes del personal en un restaurante, la frecuencia de cambio del menú, etc.

En resumen, las decisiones estratégicas, tácticas y operativas, y el conjunto coherente de las mismas, son esenciales para el éxito de cualquier organización. Cada decisión se toma en un nivel diferente de la organización y tiene un horizonte temporal, un alcance y un impacto diferentes en la organización. Comprender estos diferentes tipos de decisiones es fundamental para la toma de decisiones eficaz y, en última instancia, para el éxito de la organización.

Principios de la toma de decisiones

Para tomar una buena decisión, es importante tener objetivos claros y bien definidos que estén en consonancia con tus valores y prioridades. Es esencial considerar todas las opciones o líneas de actuación posibles y sopesar sus pros y sus contras antes de decantarse por una determinada opción. Por ello, recopilar información pertinente y precisa, y analizarla objetivamente son pasos fundamentales para tomar una decisión con conocimiento de causa.

Toda decisión implica compensaciones y costes de oportunidad, y es importante tener en cuenta estos factores en el proceso de toma de decisiones. Toda decisión implica cierto grado de riesgo e incertidumbre, y es importante evaluar y gestionar adecuadamente estos factores.

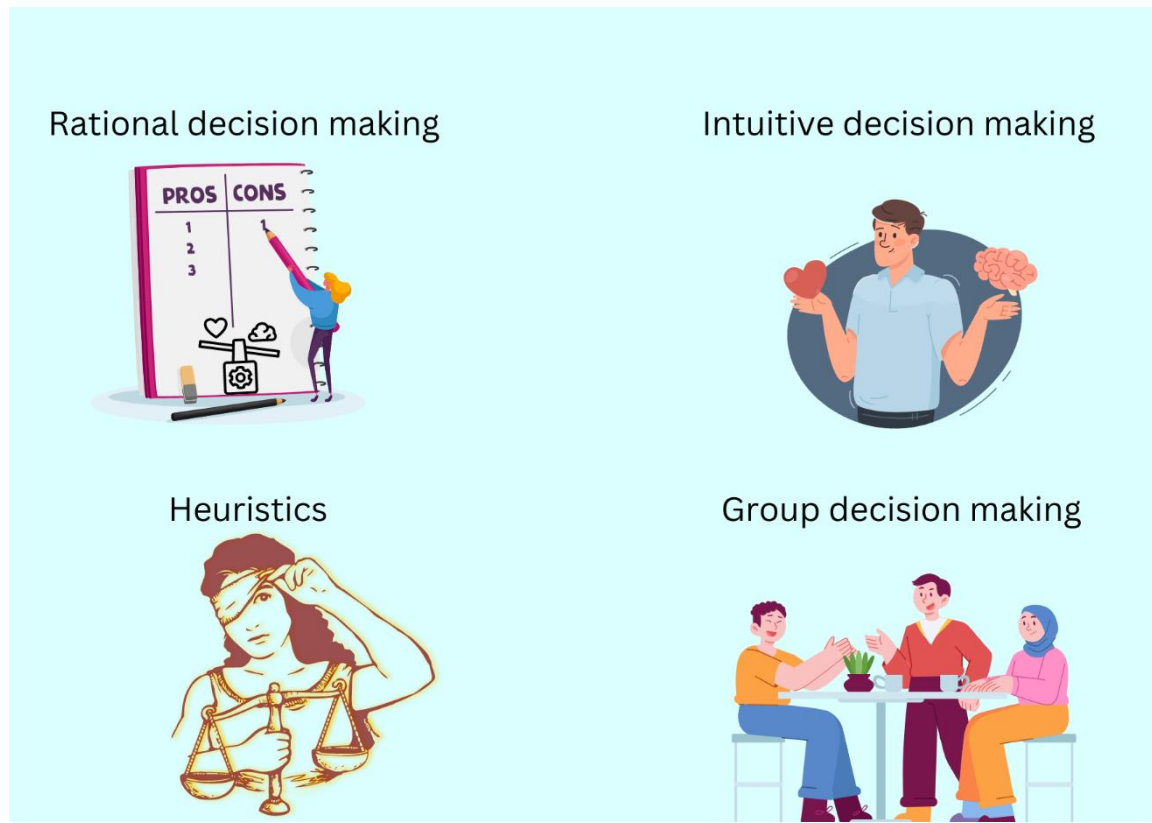
Técnicas de toma de decisiones

Existen varias técnicas que pueden utilizarse para tomar decisiones eficaces. La toma de decisiones racional implica identificar el problema, recopilar información relevante, generar alternativas, evaluar cada alternativa en función de una serie de criterios y seleccionar la mejor.

Algunos tipos de toma de decisiones son:

- La **toma de decisiones intuitiva** consiste en confiar en el instinto o la intuición para tomar una decisión, basándose en la experiencia y los conocimientos adquiridos con anterioridad. Este tipo de decisión se basa en la experiencia vital y el talento de una persona concreta, pero tiene que llevar cierto tiempo tomarla porque, aunque la idea brillante haya surgido en un instante, requiere tiempo para examinar todos los parámetros para que la decisión funcione.
- La **toma de decisiones racional** es lo contrario de la toma de decisiones intuitiva. Es un procedimiento estricto que utiliza el conocimiento objetivo y la lógica. Implica identificar el problema a resolver, reunir hechos, identificar opciones y resultados, analizarlos, considerar todas las relaciones y seleccionar la decisión óptima. Incluso en este caso, algunas fases de este procedimiento, como por ejemplo la identificación de opciones, que es una actividad creativa, y las formas de transmitir entusiasmo a las personas implicadas para que la decisión sea un éxito, no son procedimientos puramente racionales.
- Los **heurísticos** son atajos mentales que pueden ayudar a simplificar tareas complejas de toma de decisiones, pero también pueden dar lugar a sesgos y errores si no se utilizan adecuadamente. El principal problema de la heurística, que se basa en cómo se actuó en casos análogos en el pasado (por ejemplo, cómo comportarse ante clientes difíciles), es que no da tiempo ni esfuerzo a concebir una solución totalmente nueva y más creativa, que podría resultar mucho más beneficiosa.
- La **toma de decisiones individual** está comúnmente aceptada como una forma eficaz de decidir sobre algo, ya que uno/A está centrado y es capaz de tomar decisiones rápidas. En un hotel, el responsable de la toma de decisiones puede ser el director. Como el director del hotel es en muchos casos el propietario, y en otros la persona responsable ante los propietarios, a menudo tiende a tomar decisiones por sí mismo. Sin embargo, es un problema cuando el director exige que se consulte previamente hasta para las decisiones más insignificantes, por ejemplo, si hay que abrir las ventanas, si la música debe estar más alta o no, etc. Esto dificultará las operaciones diarias y supondría una pérdida de eficiencia. Por lo tanto, no hay que confundir la toma de decisiones individuales con la incapacidad para delegar.
- La **toma de decisiones en grupo** consiste en implicar a múltiples partes interesadas en el proceso de toma de decisiones, lo que puede aportar diversas

perspectivas y mejorar la calidad de la decisión. En muchos casos, los directivos pasan por alto mucha información que pueden tener otros miembros del personal en contacto directo con los clientes. Además, la toma de decisiones grupales en un contexto de trabajo en equipo permite un incremento de la moral y del sentido de pertenencia.



Retos de la toma de decisiones

Hay varios retos y escollos que pueden obstaculizar la toma de decisiones eficaces. Algunos de ellos son los siguientes:

- La gente tiende a confiar demasiado en su capacidad para hacer predicciones o juicios precisos, lo que puede llevar a tomar decisiones equivocadas por exceso de confianza.
- El sesgo de confirmación es una tendencia a buscar información que confirme las creencias existentes y a ignorar la información que las contradice, lo que puede llevar a tomar decisiones estrechas de miras.
- La escalada del compromiso es una tendencia a comprometerse más con una decisión una vez que se ha invertido tiempo, dinero o esfuerzo, lo que puede llevar a la terquedad y a la reticencia a cambiar de rumbo.

- La toma de decisiones en grupo puede verse afectada por el pensamiento grupal, que es una tendencia a ajustarse al consenso del grupo e ignorar las opiniones discrepantes.

La toma de decisiones en el sector turístico

El turismo es un producto delicado, susceptible a diversos factores, entre ellos las decisiones de poderosas agencias turísticas internacionales que canalizan gran parte de los flujos turísticos.

En consecuencia, la toma de decisiones profesionales en el sector turístico implica navegar por entornos inciertos, tener en cuenta los intereses de diferentes grupos de interés y tratar de equilibrar los objetivos a corto plazo con la sostenibilidad a largo plazo.

En este escenario, el pensamiento analítico y la capacidad de resolución de problemas son habilidades fundamentales para identificar y definir los problemas a los que se enfrenta el sector o profesional en cuestión, recopilar la información pertinente y generar soluciones. La toma de decisiones basada en datos utiliza las tendencias del mercado y las preferencias de los clientes para tomar decisiones debidamente informadas. Para ello, hoy en día muchas empresas turísticas, como aerolíneas, aeropuertos, empresas de alquiler de coches, hoteles, etc., utilizan sistemas de gestión de la calidad como ISO 9001 y recogen, procesan y analizan las opiniones y observaciones de los clientes como procedimiento estándar para conocer la calidad de sus servicios. La adaptabilidad y la flexibilidad son igualmente esenciales para ajustar las estrategias en respuesta a la evolución de las tendencias y los retos.

Por otra parte, las herramientas de evaluación de riesgos, como el análisis DAFO y la planificación de escenarios, ayudan a gestionar los riesgos potenciales.

Asimismo, la participación de otros grupos de interés en la toma de decisiones garantiza que se tengan en cuenta diversas perspectivas para obtener resultados integradores y sostenibles. Ten en cuenta además que la toma de decisiones ética y sostenible da prioridad a las repercusiones sociales, medioambientales y culturales.

Conclusiones

La capacidad de toma eficaz de decisiones informadas es una habilidad compleja y crítica que puede desarrollarse y mejorarse con la práctica y la reflexión. Aplicando los principios y técnicas analizados en esta sección y siendo consciente de los retos

y escollos que podrás enfrentar en tu actividad profesional, podrás tomar decisiones informadas y éticas que se ajusten a tus objetivos y valores.

3. Gestión de Riesgos

Introducción

La aparición de la epidemia de COVID-19 a principios de 2020, junto con el aislamiento personal impuesto durante sus primeras fases, produjeron una conmoción en la industria turística que tuvo efectos desastrosos para todo el sector y las personas empleadas en él a nivel internacional. Desde entonces, esta revolución tectónica ha presionado a las empresas turísticas para que piensen en medidas estratégicas que garanticen la continuidad del negocio.

Por supuesto, el riesgo no es un concepto recién nacido. El riesgo es una parte inevitable de la vida personal y empresarial y un factor inherente a toda iniciativa empresarial. De manera que, para evitar consecuencias adversas y obtener resultados favorables, es crucial gestionar los riesgos con eficacia.

La gestión de riesgos es un enfoque sistemático que implica identificar, evaluar y mitigar los riesgos potenciales que pueden afectar a las personas o a las organizaciones. Este proceso implica evaluar la probabilidad y las consecuencias potenciales de los riesgos e idear medidas para minimizar su probabilidad o impacto.

En cualquier caso, una adecuada gestión de los riesgos debe basarse en una evaluación informada (tanto de sus causas como de sus consecuencias). En este sentido, por ejemplo, la probabilidad de que surja un problema si se utilizan los restos de una cena de bufé para incluirlos en el desayuno de la mañana siguiente puede ser baja, si los alimentos se conservan siguiendo las normas correctas. Sin embargo, la gravedad de las consecuencias puede ser muy alta si un cliente se intoxica. En esta sección, profundizaremos en los principios fundamentales, los métodos y las dificultades de la gestión de riesgos.

Principios de la gestión de riesgos

El primer paso en la gestión de riesgos es identificar y definir los riesgos potenciales que podrían afectar a una organización o a un individuo.

A continuación, la evaluación de riesgos consiste en valorar la probabilidad y el impacto potencial de cada riesgo identificado y priorizarlos en función de su gravedad.

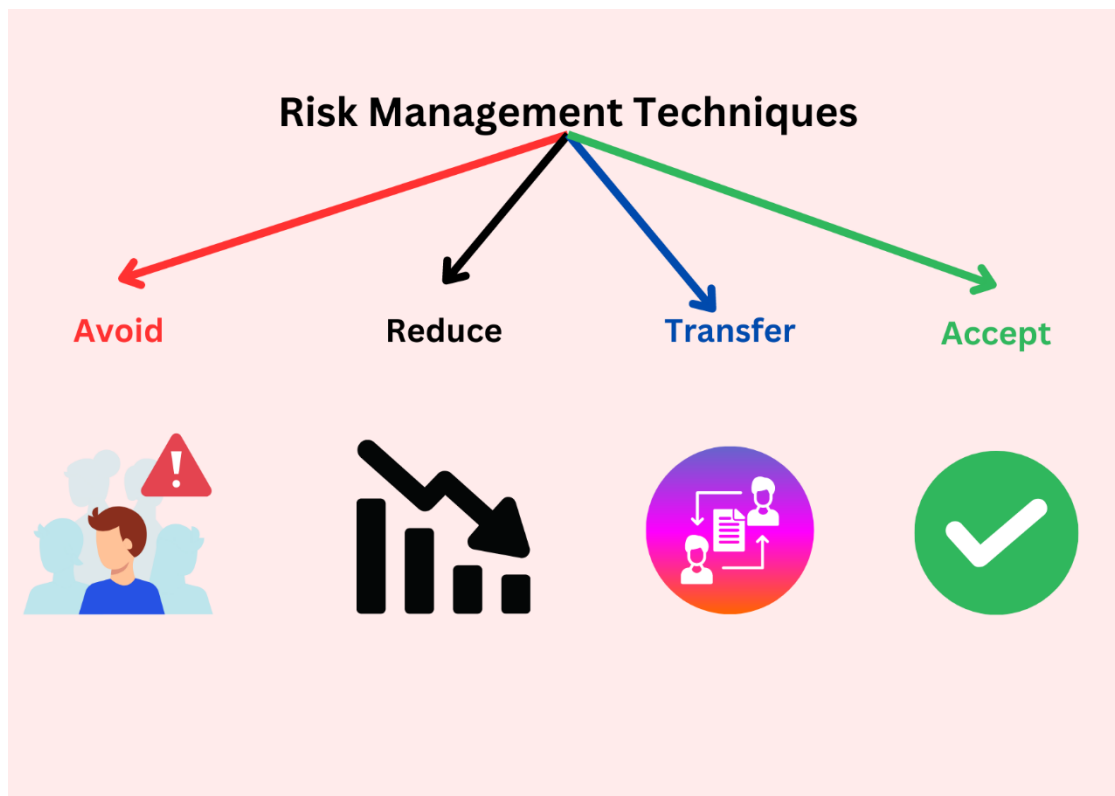
La mitigación de riesgos, por su parte, implica desarrollar y aplicar estrategias para reducir o eliminar la probabilidad o el impacto de los riesgos.

El seguimiento y la revisión de los riesgos implican evaluar y actualizar periódicamente el plan de gestión de riesgos para garantizar su eficacia y pertinencia.

Técnicas de gestión de riesgos

Existen varias técnicas que pueden utilizarse para gestionar los riesgos de forma eficaz.

- Evitar el riesgo - evitar actividades o situaciones que puedan dar lugar a peligros potenciales. Un ejemplo sería el de un alojamiento turístico que decide ofrecer tarifas con descuento para reservas anticipadas pero que aplica condiciones servers de reembolso para mitigar el riesgo de que debido a una situación imprevista se reduzca el negocio en un período determinado. Otro ejemplo de evitación de problemas sobrevenidos sería el de disponer de un generador eléctrico individual para hacer frente a posibles apagones en verano.
- Reducir el riesgo - esto implica aplicar medidas para reducir la probabilidad o el impacto de los riesgos, como aplicar procedimientos de seguridad o redundancias.
- Transferir el riesgo - esto es, desviar el potencial riesgo a otra parte, por ejemplo mediante seguros o contratos acuerdas que, en caso de que haya un problema con tu negocio, serán otros quienes asuman las consecuencias.
- Aceptar el riesgo - y desarrollar planes de contingencia para mitigar su impacto en caso de que se produzca.



Descripción del proceso de gestión de riesgos

Un marco estándar de proceso de gestión de riesgos define las actividades para identificar, evaluar, priorizar, gestionar y controlar los riesgos que pueden afectar a la ejecución del proyecto/actividad y a la consecución de sus objetivos.

Este marco genérico se divide en cuatro etapas, como se verá a continuación.

Etapas 1: Identificación de riesgos

El propósito de este paso es facilitar la identificación y documentación de los riesgos que pueden afectar a tu actividad diaria (o a un proyecto empresarial concreto). Algunos ejemplos de posibles riesgos en el sector turístico serían: el riesgo de no encontrar personal formado para cubrir las necesidades del periodo estival, el riesgo de que el chef de cocina abandone a mitad del periodo turístico (es decir, rotación de personal), descenso del atractivo turístico de un popular destino, etc.

Para identificar los riesgos se utilizarán diversas técnicas que suelen centrarse en las tendencias pasadas o en la exposición futura, en un análisis ascendente o descendente.

Algunas organizaciones disponen de una Tipología de Riesgos que agrupa varios tipos de riesgos en categorías y que se utilizará como referencia, por ejemplo, riesgos

relacionados con causas de fuerza mayor (por ejemplo, debido al mal tiempo, tensiones geopolíticas, etc.), debido a la falta (o renuncia) del personal adecuado, a un acontecimiento que repercuta negativamente en la reputación del lugar como destino turístico, a la mala competencia, a problemas de infraestructura, etc.

La identificación de riesgos, no obstante, ha de ser un proceso continuo a lo largo del tiempo. Por lo tanto, al poner en marcha una empresa en el sector, o cuando se planea lanzar un nuevo producto/servicio al mercado, se creará una lista inicial de riesgos que posteriormente se actualizará con frecuencia.

Etapa 2: Evaluación de riesgos

El propósito de este paso es evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos identificados en términos de su influencia en la actividad a desarrollar. El producto de su probabilidad e impacto define el Nivel de Riesgo, que se utiliza como referencia para su priorización y el desarrollo de la respuesta al riesgo.

Esta evaluación es necesaria antes de poder planificar la respuesta a los riesgos.

Además, en función de la propensión al riesgo de las partes interesadas, se definirán escalas de evaluación y tolerancias en función de las cuales se elegirán las estrategias de respuesta al riesgo más adecuadas.

Paso 3: Desarrollo de la respuesta al riesgo

Una vez identificados y evaluados los posibles riesgos a enfrentar, desarrollar preventivamente respuestas a estos escenarios es la mejor estrategia de respuesta al riesgo, con el fin de identificar y planificar las acciones para controlarlos.

La selección de la estrategia de respuesta al riesgo se basará en los resultados de la evaluación del riesgo (nivel de riesgo), en el tipo de riesgo, en los efectos sobre los objetivos generales del proyecto (por ejemplo, calendario y costes), así como en el coste de la estrategia y sus beneficios (análisis coste/beneficio). La estrategia (o estrategias) seleccionada para cada riesgo se documenta en el Registro de Riesgos.

Hay cuatro estrategias que pueden considerarse respuestas al riesgo: Reducir, Evitar, Transferir o Aceptar un riesgo. Para los riesgos aceptados, pueden aplicarse planes de contingencia que ayuden a controlar su impacto en caso de que se produzcan.

Una vez seleccionada la estrategia para cada riesgo, se definirán, describirán, programarán y asignarán acciones específicas para aplicar la estrategia (por ejemplo,

un generador propio para los apagones, un depósito privado de agua dulce para la escasez de agua, turnos de socorrista para nadar con seguridad, formación para el personal recién nombrado, etc.), mientras que un “Propietario del Riesgo” asume la responsabilidad de su aplicación.

Las acciones detallarán actividades, hitos y resultados concretos y se documentará en el Registro de Riesgos. Además, identificarán claramente la fecha prevista de resolución, así como la estimación de los recursos implicados y las dependencias.

Paso 4: Control de riesgos

El propósito de este paso es supervisar y controlar la ejecución de las actividades de respuesta a los riesgos, al tiempo que se supervisa continuamente el entorno de actividad para detectar nuevos riesgos o cambios (por ejemplo, probabilidad y/o impacto) en los riesgos ya identificados.

Retos de la gestión de riesgos

Existen varios retos y obstáculos que pueden dificultar una gestión eficaz de los riesgos. Uno de los principales es, a pesar de la previsión y planificación, la incertidumbre, ya que los riesgos son inherentemente imprevisibles y pueden tener consecuencias imprevistas.

Los recursos limitados y las prioridades contrapuestas también pueden dificultar la asignación de recursos suficientes a las actividades de gestión de riesgos. La resistencia al cambio y la autocomplacencia pueden conducir a una falta de urgencia o de compromiso con la gestión de riesgos. Además, la complejidad de las organizaciones y sistemas modernos puede dificultar la identificación y evaluación de todos los riesgos potenciales.

Caso de Estudio

A continuación se dispone un caso de estudio inspirador sobre la gestión de riesgos en un complejo turístico de Malasia que puede proporcionarte una nueva perspectiva al respecto:

[\(PDF\) Risk Management Practices in Tourism Industry – A Case Study of Resort Management](#) (recurso en inglés).

Conclusiones

Una gestión eficaz de los riesgos es esencial para lograr los resultados deseados y evitar consecuencias negativas. Aplicando los principios y técnicas analizados en

esta sección y siendo conscientes de los retos y obstáculos más probables en el sector turístico, las personas y las organizaciones pueden desarrollar un enfoque proactivo y global de la gestión de riesgos.

Mediante el seguimiento y la revisión continuos del plan de gestión de riesgos, y su adaptación en caso necesario, es posible minimizar la probabilidad y el impacto de los riesgos y alcanzar sus objetivos.

4. Pensamiento Crítico

Introducción

El pensamiento crítico es una habilidad esencial que permite a las personas analizar información, evaluar argumentos y tomar decisiones con conocimiento de causa. Implica un enfoque sistemático y objetivo del razonamiento que tiene en cuenta múltiples perspectivas, evalúa pruebas y suposiciones, e identifica supuestos y sesgos subyacentes.

Principios del pensamiento crítico

El primer principio del pensamiento crítico consiste en abordar la información y los argumentos de manera objetiva, sin prejuicios ni suposiciones preconcebidas. Es esencial identificar y evaluar la credibilidad y fiabilidad de las fuentes de información y reconocer las limitaciones de los propios conocimientos y experiencia.

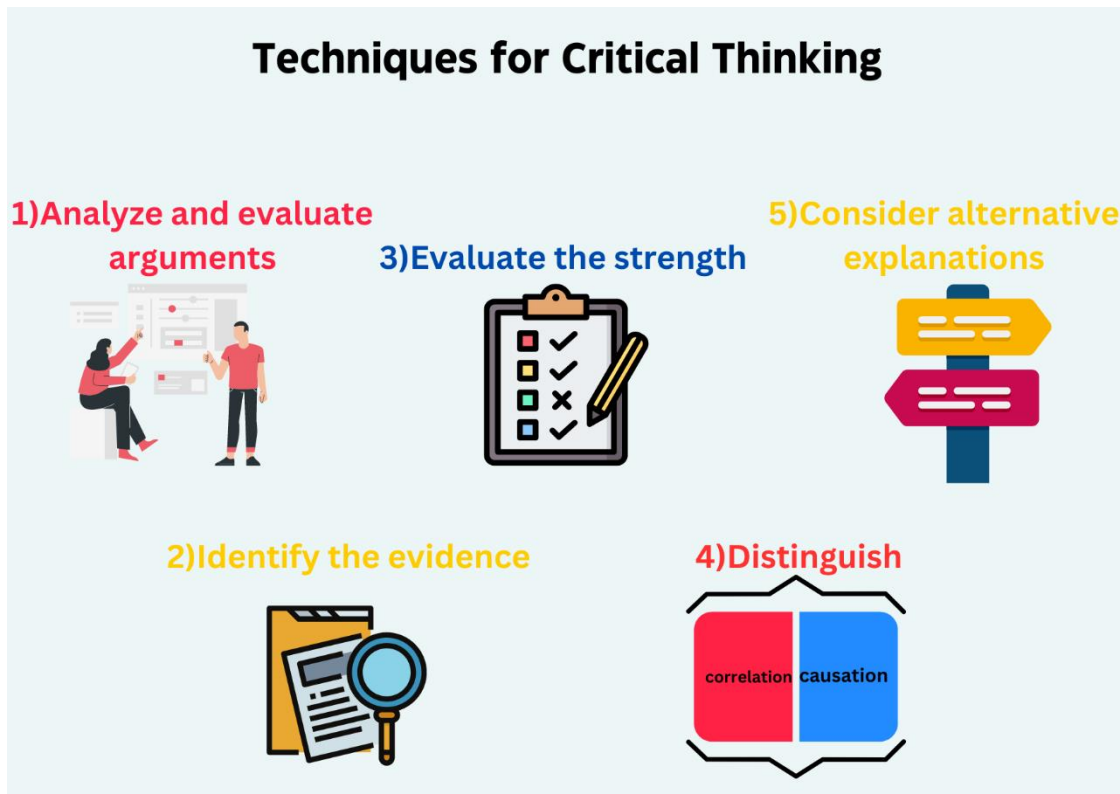
El pensamiento crítico también implica analizar y evaluar argumentos, considerar los supuestos subyacentes, evaluar las pruebas presentadas e identificar falacias lógicas o puntos débiles en el razonamiento.

Técnicas de pensamiento crítico

Existen varias estrategias que puedes emplear para desarrollar tus habilidades de pensamiento crítico, como son:

- 1) Analizar y evaluar argumentos objetivamente, lo que implica identificar las premisas, las conclusiones y el razonamiento que las conecta.
- 2) Es fundamental identificar las pruebas (y sus fuentes) que apoyan las premisas y la estructura lógica del argumento.
- 3) También es importante evaluar la solidez de las pruebas e identificar cualquier sesgo o suposición que pueda socavar el argumento.

- 4) Por otra parte, distinguir entre correlación y causalidad implica reconocer la diferencia entre sucesos que ocurren juntos y sucesos que están relacionados causalmente.
- 5) Es asimismo esencial considerar explicaciones alternativas y evaluar la plausibilidad y solidez de cada una de ellas.



Retos del pensamiento crítico

Existen varios retos y obstáculos que pueden dificultar un pensamiento crítico eficaz.

Uno de los principales retos son los sesgos cognitivos, que son atajos mentales inconscientes que pueden conducir a errores en el razonamiento y la toma de decisiones. En el caso del sector turístico, especialmente por su factor de presencialidad y de trato directo con multitud de clientes, donde a menudo se trata con personas extranjeras, estos sesgos implican en muchos casos estereotipos sobre etnias o apariencia externa para predecir el comportamiento de los clientes, lo que obviamente no es racional y es erróneo.

Por otra parte, el sesgo de confirmación es una tendencia a buscar información que confirme las creencias existentes y a ignorar la información que las contradice.

El sesgo de disponibilidad es una tendencia a confiar en la información que está disponible o es fácilmente accesible, en lugar de buscar toda la información relevante.

Por último, el sesgo de exceso de confianza es una tendencia a confiar demasiado en los propios juicios y capacidades.

Conclusión

Un pensamiento crítico eficaz es esencial para tomar decisiones con conocimiento de causa y evaluar la información y los argumentos de forma objetiva. Aplicando los principios y técnicas analizados en esta sección y siendo conscientes de los retos y obstáculos, las personas pueden desarrollar un enfoque sistemático y objetivo del razonamiento y la toma de decisiones. Al reconocer y minimizar los sesgos cognitivos, podemos evitar errores de razonamiento y tomar decisiones más precisas e informadas.

Recuerda que, en cualquier caso, el pensamiento crítico es un proceso continuo que requiere práctica y reflexión continuas, y es una habilidad que puede desarrollarse y mejorarse con el tiempo.

5. Habilidades Comunicativas

Introducción

Las habilidades comunicativas se han identificado como uno de los factores cruciales de las empresas y profesionales modernos, y así lo han confirmado numerosos estudios realizados hasta la fecha (Goby, Citation2007; Halfhill & Nielsen, Citation2007; Lim et al., Citation2016; Plant & Slippers, Citation2015; Robles, Citation2012; Shuayto, Citation2013; Wang et al., Citation2009; Zehrer & Mössenlechner, Citation2009).

En línea con esta idea, es posible destacar igualmente que aunque en líneas generales los conocimientos profesionales son esenciales para la eficacia del trabajo, las investigaciones demuestran que poseer únicamente competencias técnicas se ha vuelto insuficiente para afrontar los retos del entorno empresarial actual (Robles, Citation2012).

A saber, los empleadores ya no están interesados en personas que posean únicamente competencias técnicas específicas, sino que carecen de otras

competencias significativas, en particular las competencias interpersonales (Binsaeed et al., Citation2016).

Según Andrews y Higson (Cita2008), *“las competencias interpersonales (soft skills) se refieren a las habilidades interpersonales, el trato con la gente y las actitudes, que mejoran la eficacia empresarial y las relaciones interpersonales”*.

Por lo tanto, la comunicación eficaz es crucial para el éxito de cualquier empresa, sobre todo en el sector servicios, donde es esencial. Además, hay que considerar estas habilidades comunicativas como especialmente relevantes en sectores tales como el turismo y la hostelería, al basarse principalmente, además de en las condiciones meteorológicas o en la belleza del entorno y su cultura, en el estrecho contacto personal entre turistas y proveedores de servicios/locales.

Así pues, la comunicación en estos sectores de actividad va más allá de la mera transmisión de información y desempeña un papel más profundo en las interacciones entre empleados y turistas. Los estudios sugieren que la comunicación es la competencia interpersonal más importante en el sector del turismo y la hostelería, ya que los directivos de este sector pasan hasta el 80% de su jornada comunicándose con otras personas y la calidad de su comunicación tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los empleados.

Por otra parte, se considera que los empleados que interactúan directamente con los clientes son los más importantes, y se ha propuesto una estructura organizativa piramidal invertida para reflejarlo. Para mantener un entorno empresarial positivo, todos los empleados del sector turístico deben ser capaces de comunicarse eficazmente con los clientes, los compañeros y las partes interesadas a todos los niveles.

Communication skills

1)Written and oral communication skills



2)Listening skills



3)Non-verbal communication skills



4)Digital skills



Habilidades de comunicación escrita y oral

Aunque la investigación sobre la importancia de las habilidades comunicativas es cada vez mayor, los estudios que examinan la forma en que se transmiten los mensajes son relativamente escasos. La mayoría de los estudios se han centrado en las habilidades de comunicación escrita y oral, que son esenciales para la alfabetización y la comunicación empresarial.

Sin embargo, algunos estudios sugieren que los jóvenes empleados carecen de suficientes habilidades de comunicación oral. Aunque existen múltiples escalas para las habilidades de comunicación escrita y oral desarrolladas para diversas profesiones y partes interesadas, puede que no sean suficientes para satisfacer las necesidades empresariales modernas. Por lo tanto, es necesario ampliar el conjunto de competencias comunicativas.

En el sector turístico, la comunicación oral es la forma más frecuente de comunicación, aunque también hay que facilitar a los clientes cierta información crítica por escrito, por ejemplo, instrucciones de seguridad, servicios prestados, menús con listas de precios, normas de vestimenta, comportamiento, etc. A esto se

debe añadir la creciente importancia de la comunicación online, que en gran medida toma la forma de comunicación escrita.

Por otra parte, pero no por ello menos importante, dado que en el sector turístico puede haber mucha comunicación con extranjeros, es necesario que las instrucciones escritas también estén disponibles en una o más lenguas extranjeras y utilizar señales y fotos en la medida de lo posible. Las personas que dominan lenguas extranjeras también son imprescindibles en las empresas turísticas.

Saber escuchar (activamente)

La capacidad de escucha activa es crucial en la comunicación interpersonal, y los estudios demuestran que los directivos dedican una parte importante de su jornada laboral a escuchar.

Escuchar activamente implica recibir, interpretar y responder a mensajes, y se considera la actividad comunicativa más importante y frecuente en los negocios. Sin embargo, a menudo se descuidan las habilidades de escucha, ya que se consideran un proceso natural.

No obstante, no hay que confundir la escucha activa con la audición, que es puramente física. En este caso la eficacia de la escucha es baja, ya que sólo se procesa eficazmente entre el 25% y el 50% de la información hablada. Brownell (1996) desarrolló un marco para las habilidades de escucha que incluye seis componentes principales, que pueden utilizarse como herramienta para evaluar las habilidades de escucha.

Puedes aprender más al respecto aquí: [La escucha profunda: una competencia de liderazgo poco valorada – AUGERE](#)

Habilidades de comunicación no verbal

La comunicación eficaz implica múltiples dimensiones y atributos, incluidos los elementos no verbales que pueden realzar o alterar el significado de los mensajes verbales. Aunque las habilidades de comunicación verbal reciben la mayor atención de los investigadores, Drucker (1989, citado en Ratcliffe, 2016) hace hincapié en la importancia de prestar atención a las señales no verbales, ya que pueden transmitir información significativa.

Se estima que la comunicación no verbal, que incluye el entorno de comunicación, las características físicas del comunicador y los movimientos corporales, representa hasta el 70% de la comunicación total (Barnum & Wolniansky, Citation1989, citado en Sundaram & Webster, Citation2000).

Esto es especialmente relevante en el sector servicios, donde, por ejemplo, el aspecto físico del personal puede influir en la percepción que tienen los clientes de su profesionalidad y fiabilidad (Sundaram & Webster, Citation2000). Sin embargo, medir la comunicación no verbal es un reto debido a su complejidad. Los investigadores han desarrollado escalas para medir la comunicación no verbal, pero no hay consenso sobre cómo operacionalizar estas habilidades.

Por ejemplo, Uzun (Cita2017) desarrolló una escala exhaustiva, mientras que Leigh y Summers (Cita2002) y Limbu et al. (Cita2016) se centraron en las señales no verbales en contextos de ventas, y Lolli (Cita2013a) redujo el alcance a las habilidades no verbales relevantes en el sector de la hostelería. A pesar de su importancia, las habilidades de comunicación no verbal siguen estando poco estudiadas.

Otro factor importante para los profesionales del sector turístico es que las personas procedentes de distintas partes del mundo pueden utilizar códigos de lenguaje corporal diferentes para expresar lo mismo o, lo que es peor, utilizar el mismo código para expresar cosas diferentes. Hay que ser consciente de este problema, ya que puede causar malentendidos y problemas innecesarios.

Competencias comunicativas digitales

El entorno empresarial moderno, la digitalización y el crecimiento de los medios sociales apuntan a la necesidad de desarrollar nuevas habilidades comunicativas que sigan los cambios tecnológicos de la empresa contemporánea pero que vayan más allá de las habilidades técnicas e informáticas (Van Laar et al., Citation2017).

En este mundo digital, la comunicación y las habilidades de escritura son más importantes que nunca porque los medios digitales las requieren para una presencia online efectiva y, asimismo, juegan un papel clave en el día a día de profesionales y clientes (Guffey & Loewy, Citation2016). En este sentido, y como uno de los principales desafíos por salvar, Moore y Morton (Cita2017) destacaron la incapacidad

de adaptar el mensaje a un contexto situacional concreto (online), en el que los nuevos empleados carecen de las habilidades comunicativas adecuadas.

Así pues, la alfabetización digital va más allá de la capacidad de utilizar dispositivos y programas digitales; requiere además una serie de habilidades cognitivas, motoras, sociales y emocionales para desenvolverse con eficacia en un entorno digital. La transparencia de Internet hace que las habilidades comunicativas sean aún más importantes, ya que están expuestas al público. Las habilidades de comunicación digital son ahora necesarias también en las herramientas de comunicación clásicas, ya que los medios modernos permiten una comunicación bidireccional a tres niveles. Se espera que este ámbito crezca significativamente en el futuro, lo que exigirá un mayor nivel de competencia y una definición precisa de las habilidades necesarias.

Para aprender más sobre habilidades sociales y comunicativas adaptadas a un entorno online, te recomendamos visitar la **Unidad 3. Habilidades Sociales Digitales** del programa DIGITOUR.

Habilidades de comunicación en el turismo

La contratación y la formación continua de los empleados del sector del turismo y la hostelería en esta materia son cruciales debido al importante papel que desempeñan las habilidades comunicativas a la hora de generar interacciones positivas con los clientes (Cuic Tankovic, 2020). La comunicación es un aspecto vital de las operaciones diarias en el negocio del turismo, tanto externamente con los clientes como internamente entre los empleados (Brownell, 2016; Lolli, 2013a).

La comunicación interna refuerza la satisfacción de los empleados, que en última instancia repercute en la satisfacción de los clientes (Ryan et al., 1996). Implica el intercambio de ideas, información, instrucciones y coordinación de actividades dentro de la organización (Guffey & Loewy, 2010). Una comunicación interna eficaz ayuda a desarrollar productos y servicios, así como a evaluar y recompensar a los empleados.

La comunicación interpersonal en el turismo se caracteriza por la conectividad personal y tiene en cuenta las características psicológicas específicas de los individuos (Burleson, 2010). Se trata de un proceso de comunicación bidireccional que a menudo se produce a través del contacto personal directo. La comunicación

interpersonal es muy significativa para todas las partes implicadas en el proceso turístico.

La importancia de las habilidades comunicativas ha sido destacada en diversos estudios sobre turismo, resaltándolas como habilidades esenciales para los futuros empleados del sector (Wang et al., 2009; Zehrer & Mössenlechner, 2009). Sin embargo, algunos estudios indican que los nuevos empleados del sector turístico suelen carecer de suficientes habilidades comunicativas (Lolli, 2013b; Stevens, 2005; Paranto & Kelkar, 2000), lo que subraya la necesidad de seguir investigando en este ámbito para mejorar su comprensión. A pesar de la importancia de las habilidades de comunicación para el éxito de los encuentros en el turismo, varios autores han identificado deficiencias significativas en las habilidades de comunicación de los empleados turísticos (Peterson, 1997; Bednar & Olney, 1987).

Conclusión

En conclusión, las habilidades de comunicación eficaces son esenciales para el éxito en las empresas modernas. Aunque los conocimientos técnicos son necesarios, poseer aptitudes interpersonales, en particular aptitudes de comunicación, es igualmente importante. Las habilidades comunicativas incluyen, entre otras, la comunicación escrita y oral, la capacidad de escuchar, la comunicación no verbal y las habilidades digitales, todas las cuales desempeñan un papel crucial en la comunicación empresarial.

El sector del turismo y la hostelería depende especialmente de las habilidades de comunicación debido a que se centra en las interacciones entre empleados y turistas. Además, a medida que las empresas siguen evolucionando en la era digital, la alfabetización digital y las habilidades de comunicación digital se han vuelto cada vez más cruciales. Desarrollar y perfeccionar las habilidades de comunicación puede mejorar la eficiencia empresarial, la satisfacción laboral de los empleados y las interacciones positivas con las partes interesadas.

6. Habilidades de Colaboración

Introducción

Las habilidades de colaboración se refieren a la capacidad de trabajar eficazmente con otras personas en pos de un objetivo común, estando así muy relacionadas con el trabajo en equipo.

En el dinámico y acelerado entorno empresarial actual, la capacidad de colaborar es un factor crucial para el éxito. Esto se debe a que el concepto tradicional del enfoque individualista del trabajo ha cambiado, y las empresas dependen ahora en gran medida de la colaboración para alcanzar los objetivos empresariales.

La necesidad de colaboración es especialmente importante en las industrias de servicios como el turismo y la hostelería, donde el trabajo en equipo y el servicio al cliente son esenciales para crear una experiencia positiva para el cliente. La colaboración no se limita al trabajo en equipo, sino que se extiende a la colaboración entre empleados y clientes, ya que trabajan juntos para lograr un objetivo común.

Importancia de las habilidades de colaboración

En el entorno empresarial actual, en el que las organizaciones son cada vez más complejas y dinámicas, la colaboración se ha convertido en un factor crítico para el éxito. Las habilidades de colaboración ayudan a las organizaciones a trabajar mejor, mejorar la productividad y aumentar la innovación.

Al trabajar juntos, los empleados pueden aprovechar sus diversas habilidades, experiencias y perspectivas para crear nuevas ideas y soluciones. Las habilidades de colaboración también mejoran la satisfacción del cliente al garantizar que todos los empleados trabajan juntos para satisfacer sus necesidades.

Desarrollo de habilidades de colaboración

El desarrollo de habilidades de colaboración requiere una combinación de formación, práctica y retroalimentación.

- La formación puede proporcionar a los empleados los conocimientos y las herramientas para colaborar eficazmente.
- La práctica puede ayudar a los empleados a aplicar las habilidades de colaboración en situaciones de la vida real.
- La retroalimentación (feedback) puede ayudar a los empleados a mejorar sus capacidades de colaboración identificando sus puntos fuertes y débiles. Las

organizaciones pueden desarrollar las capacidades de colaboración creando una cultura de colaboración, ofreciendo oportunidades para el trabajo en equipo y recompensando el comportamiento colaborativo.

Puedes aprender más sobre la colaboración profesional en el contexto de DIGITOUR en la ***Unidad 11. Colaboración.***

Conclusión

Las capacidades de colaboración son cruciales para el éxito en el entorno empresarial moderno. Permiten a los empleados trabajar juntos de forma eficaz, mejorar la productividad y aumentar la innovación. A su vez, la colaboración entre empleados y clientes también es esencial para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar su satisfacción. El desarrollo de habilidades de colaboración requiere una combinación de formación, práctica y retroalimentación. Al desarrollar las capacidades de colaboración, las organizaciones pueden crear una cultura de colaboración que fomente el trabajo en equipo, la innovación y la satisfacción del cliente.

7. Recursos Adicionales

[Habilidades en los Trabajos de Turismo](#)

[Gestión de riesgos: 3 razones para informar siempre al viajero](#)

[Pensamiento crítico y ejemplos | Blog Becas Santander](#)

[Los 7 pasos para desarrollar el pensamiento crítico \(con ejemplos\) \[2023\] • Asana](#)

[Habilidad para la Toma de Decisiones](#)

[Marco de toma de decisiones de DACI - FourWeekMBA](#)

[La colaboración como elemento innovador para un destino turístico competitivo | Artículo de opinión en Hosteltur](#)

[Cooperación empresarial | Ejemplos, tipos y estrategias | ESERP](#)

[Decision-making process | UMass Dartmouth](#)

[What is Decision Making?](#)

[Risk Management - Overview, Importance and Processes](#)