

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA



**LAS HABILIDADES BLANDAS DEL CAPITAL HUMANO COMO
FUNDAMENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE
CAPACITACIÓN EN ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE.**

Tesis para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

ANDRES FELIPE BARBOSA COMBA

Directora

DRA. MA. CRUZ LOZANO RAMIREZ

Co - Directora

DRA. ADRIANA GUILLERMINA RÍOS VÁZQUEZ

Tijuana, B.C

Junio de 2024

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**MTRA. MARIANA RODRÍGUEZ RUIZ
DIRECTORA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE. -**

Reciba usted saludos cordiales a través de este conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento: **"LAS HABILIDADES BLANDAS DEL CAPITAL HUMANO COMO FUNDAMENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE"** el cual es presentado por el C. **ANDRES FELIPE BARBOSA COMBA** como trabajo terminal para la obtención del grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del(la) aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

ATENTAMENTE,
Tijuana, Baja California, a 12 de junio de 2024
"POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL SER"

DR(A). MA. CRUZ LOZANO RAMIREZ
Presidente / Director(a)

c.c.p. Dr. Ricardo Verján Quiñones.- Coordinador de Posgrado e Investigación.
c.c.p. Dr. Gabriel Ruiz Andrade.- Presidente del Comité de Estudios de Posgrado de Maestría.
c.c.p. Interesado
c.c.p. Expediente

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**MTRA. MARIANA RODRÍGUEZ RUIZ
DIRECTORA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE. -**

Reciba usted saludos cordiales a través de este conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento: **"LAS HABILIDADES BLANDAS DEL CAPITAL HUMANO COMO FUNDAMENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE"** el cual es presentado por el C. **ANDRES FELIPE BARBOSA COMBA** como trabajo terminal para la obtención del grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del(la) aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

ATENTAMENTE,

Tijuana, Baja California, a 12 de junio de 2024
"POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL SER"

DR(A). ADRIANA GUILLERMINA RÍOS VÁZQUEZ
CO-DIRECTORA DE TRABAJO TERMINAL

c.c.p. Dr. Ricardo Verján Quiñones.- Coordinador de Posgrado e Investigación.
c.c.p. Dr. Gabriel Ruiz Andrade.- Presidente del Comité de Estudios de Posgrado de Maestría.
c.c.p. Interesado
c.c.p. Expediente

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**MTRA. MARIANA RODRÍGUEZ RUIZ
DIRECTORA
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA
PRESENTE. -**

Reciba usted saludos cordiales a través de este conducto, y sirva a su vez para notificarle que hago constar la emisión de mi **VOTO APROBATORIO** en relación al documento: **"LAS HABILIDADES BLANDAS DEL CAPITAL HUMANO COMO FUNDAMENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE"** el cual es presentado por el C. **ANDRES FELIPE BARBOSA COMBA** como trabajo terminal para la obtención del grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

La presentación del mencionado documento se enmarca dentro del **Programa de Posgrado de Maestría en Administración**, el cual es impartido en la unidad académica que usted dignamente representa, y es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del(la) aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

ATENTAMENTE,

Tijuana, Baja California, a 12 de junio de 2024
"POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL SER"


DR(A). SIS ARLENE DÍAZ CARRIÓN

LECTORA INTERNA Y SÍNODO DE TRABAJO TERMINAL

c.c.p. Dr. Ricardo Verján Quiñones.- Coordinador de Posgrado e Investigación.
c.c.p. Dr. Gabriel Ruiz Andrade.- Presidente del Comité de Estudios de Posgrado de Maestría.
c.c.p. Interesado
c.c.p. Expediente

Dedicatoria

Estas hojas fueron, son y siempre serán testigo del incansable esfuerzo que mis padres con su ejemplo y dedicación han realizado para colmarme de su amor y buenos deseos. Por ello les dedico con mi más sincero cariño esta tesis de la cual sé que se sentirán orgullosos, pues representa el culmen de uno de sus sueños.

Agradecimientos

Muchas han sido las personas que con una sonrisa me han acompañado en este camino que representa un antes y un después en la historia de mi vida y esa sonrisa representó la forma en la que el mundo me decía “te reconozco y te valoro”, es por ello que en estas palabras quiero expresar mi más sincero agradecimiento.

Gracias a mi alma mater y a mi querida facultad quienes me abrieron las puertas a un sinfín de posibilidades que me ayudaron a crecer como persona y a formarme como profesional, siempre las llevaré en mi corazón pues son el símbolo vivo de una transición a una mejor vida.

Gracias a mis profesores. Su guía, sabiduría, consejo y tiempo representan que hoy sea una persona con un futuro tan brillante como dios me lo permita.

Gracias a mi tutora, con quién compartí innumerables horas de trabajo, plática y crecimiento personal.

Al CONAHCYT quién me dio su confianza y me ayudó a cumplir esta meta.

Y a mis padres que me brindaron el mejor regalo de todos, la educación.

Índice	Página
Dedicatoria	6
Agradecimientos	7
1. Planteamiento del problema	16
1.1 Introducción.....	16
1.2 Justificación.....	21
1.3 Pregunta de investigación.....	25
1.4 Objetivo general.....	25
1.5 Objetivos específicos.....	25
1.6 Hipótesis de investigación.....	25
2. Marco teórico	26
2.1 Gestión de los establecimientos de hospedaje.....	26
2.1.2 Establecimientos de hospedaje en México.....	26
2.1.3 Establecimientos de hospedaje en Tijuana.....	29
2.2 El capital humano.....	30
2.2.1 Gestión del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	32
2.2.2 Los procesos de capacitación en el desarrollo del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	38
2.2.3 Métodos de capacitación en establecimientos de hospedaje.....	42
2.2.4 Métodos de capacitación que llevan a cabo marcas de establecimientos de hospedaje.....	43
2.3 Las habilidades blandas.....	44
2.3.1 Características de las habilidades blandas.....	50
2.3.2 Beneficios de las habilidades blandas.....	55
2.3.3 Habilidades blandas relevantes en establecimientos de hospedaje.....	60
2.3.4 La brecha en habilidades blandas.....	69
2.3.5 La capacitación en habilidades blandas.....	71
3. Diseño metodológico	75
3.1 Diseño de investigación.....	75
3.2 Unidades de análisis.....	75
3.3 Sujetos de estudio.....	75
3.4 Hipótesis de investigación.....	75
3.4.1 Variable independiente.....	75
3.4.2 Variable dependiente.....	75

3.5.1 Operacionalización de variable. Habilidades Blandas del capital humano.....	76
3.5.2 Operacionalización de variables (gerentes).....	79
3.6 Técnicas de investigación.....	83
3.6.1 Cuestionario.....	83
3.6.1.1 Cuestionario dirigido a gerentes de los establecimientos de hospedaje.....	84
3.6.1.2 Cuestionario dirigido al capital humano en establecimientos de hospedaje.....	92
3.6.2 Entrevista a profundidad.....	98
4. Resultados.....	101
4.1 Resultados del cuestionario dirigido al capital humano.....	102
4.1.1 Perfil demográfico del capital humano que labora en establecimientos de hospedaje.....	102
4.1.2 Habilidades Blandas del capital humano que labora en establecimientos de hospedaje.....	107
4.1.2.1 Habilidades de comunicación del capital humano.....	107
4.1.2.2 Habilidades de gestión del desempeño del capital humano.....	109
4.1.2.3 Habilidades de autogestión del capital humano.....	114
4.1.2.4 Habilidades de liderazgo del capital humano.....	120
4.1.2.5 Habilidades interpersonales del capital humano.....	124
4.1.2.6 Habilidades político / culturales del capital humano.....	126
4.1.3 Impacto de los procesos de capacitación en las habilidades blandas del capital humano.....	129
4.2 Resultados del cuestionario dirigido a gerentes de establecimientos de hospedaje.....	131
4.2.1 Perfil demográfico de los gerentes que laboran en los establecimientos de hospedaje.....	131
4.2.2 Impacto de las habilidades blandas en los establecimientos de hospedaje.....	134
4.2.3.1 Habilidades de comunicación del capital humano según los gerentes.....	143
4.2.3.2 Habilidades de gestión del desempeño del capital humano según los gerentes.....	147

4.2.3.3 Habilidades de autogestión del capital humano según los gerentes.....	152
4.2.3.4 Habilidades de liderazgo del capital humano según gerentes.....	159
4.2.3.5 Habilidades interpersonales del capital humano según gerentes.....	161
4.2.3.1 Habilidades político / culturales del capital humano según gerentes.....	165
4.2.4 Impacto de los procesos de capacitación en las habilidades blandas del capital humano según gerentes.....	167
4.3 Resultados de entrevistas a profundidad.....	169
4.5 Conclusiones.....	177
4.6 Recomendaciones.....	183
Referencias.....	186
Anexos.....	198

Índice de tablas

Número	Contenido	Página
Tabla 1	Llegadas de Turistas a México hasta el 2022.....	19
Tabla 2	Ingresos del Turismo a México hasta el 2022.....	20
Tabla 3	Categorización por Estrellas de los Establecimientos de Hospedaje en México.....	28
Tabla 4	Rango de Puntaje para la Categorización en Estrellas.....	29
Tabla 5	Puestos de Trabajo en la cadena de establecimientos de hospedaje Marriot.....	36
Tabla 6	Puestos de Trabajo en Establecimientos de Hospedaje según Indeed.....	37
Tabla 7	Análisis de las Aportaciones Teóricas en la Definición de Habilidades Blandas.....	49
Tabla 8	Operacionalización de la variable. Perfil demográfico del capital humano.....	77
Tabla 9	Operacionalización de la variable Habilidades Blandas del capital humano.....	78
Tabla 10	Operacionalización de la variable. Procesos de capacitación....	79
Tabla 11	Operacionalización de la variable. Perfil demográfico de los gerentes.....	80
Tabla 12	Operacionalización de la variable Habilidades Blandas del capital humano (primera sección).....	81
Tabla 13	Operacionalización de la variable Habilidades Blandas del capital humano (segunda sección).....	82
Tabla 14	Operacionalización de la variable. Procesos de capacitación.....	82
Tabla 15	Guion de entrevista a profundidad.....	99
Tabla 16	Género y estado civil del capital humano.....	102
Tabla 17	Rangos de edad del capital humano.....	103
Tabla 18	Escolaridad y tipo de trabajo del capital humano.....	103
Tabla 19	Puesto actual del capital humano	104
Tabla 19	Puesto actual del capital humano continuación	105
Tabla 20	Departamento en el que trabaja el capital humano	105
Tabla 21	Años de experiencia del capital humano.....	106
Tabla 22	Género y estado civil de los gerentes.....	131
Tabla 23	Escolaridad y tipo de trabajo de los gerentes.....	132
Tabla 24	Puesto actual y departamento en el que trabajan los gerentes....	133
Tabla 25	Años de experiencia de los gerentes en establecimientos de hospedaje.....	133

Índice de figuras

Número	Contenido	Página
Figura 1	Ejemplo de organigrama de un establecimiento de hospedaje de 4 y 5 estrellas.....	38
Figura 2	Mapa conceptual con definiciones de las Habilidades Blandas.....	46
Figura 3	Habilidades de comunicación del capital humano (a).....	107
Figura 4	Habilidades de comunicación del capital humano (b).....	109
Figura 5	Habilidades de gestión del desempeño del capital humano (a)....	110
Figura 6	Habilidades de gestión del desempeño del capital humano (b)....	112
Figura 7	Habilidades de gestión del desempeño del capital humano (c)....	114
Figura 8	Habilidades de autogestión del capital humano (a).....	116
Figura 9	Habilidades de autogestión del capital humano (b).....	117
Figura 10	Habilidades de autogestión del capital humano (c).....	119
Figura 11	Habilidades de liderazgo del capital humano (a).....	122
Figura 12	Habilidades de liderazgo del capital humano (b).....	123
Figura 13	Habilidades interpersonales del capital humano (a).....	125
Figura 14	Habilidades interpersonales del capital humano (b).....	126
Figura 15	Habilidades político / culturales del capital humano.....	128
Figura 16	Impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas.....	130
Figura 17	Impacto de las Habilidades Blandas en establecimientos de hospedaje (a).....	135
Figura 18	Impacto de las Habilidades Blandas en establecimientos de hospedaje (b).....	137
Figura 19	Impacto de las Habilidades Blandas en establecimientos de hospedaje (c).....	138
Figura 20	Impacto de las Habilidades Blandas en establecimientos de hospedaje (d).....	140
Figura 21	Impacto de las Habilidades Blandas en establecimientos de hospedaje (e).....	141
Figura 22	Impacto de las Habilidades Blandas en establecimientos de hospedaje (f).....	142
Figura 23	Impacto de las Habilidades Blandas en establecimientos de hospedaje (g).....	143
Figura 24	Habilidades de comunicación del capital humano según gerentes (a).....	145
Figura 25	Habilidades de comunicación del capital humano según gerentes (b).....	146
Figura 26	Habilidades gestión del desempeño del capital humano según gerentes (a).....	149
Figura 27	Habilidades gestión del desempeño del capital humano según gerentes (b).....	150

Figura 28	Habilidades gestión del desempeño del capital humano según gerentes (c).....	151
Figura 29	Habilidades de autogestión del capital humano según gerentes (a).....	154
Figura 30	Habilidades de autogestión del capital humano según gerentes (b).....	155
Figura 31	Habilidades de autogestión del capital humano según gerentes (c).....	157
Figura 32	Habilidades de liderazgo del capital humano según gerentes (a).	160
Figura 33	Habilidades de liderazgo del capital humano según gerentes (b).	161
Figura 34	Habilidades interpersonales del capital humano según gerentes (a).....	163
Figura 35	Habilidades interpersonales del capital humano según gerentes (b).....	164
Figura 36	Habilidades político / culturales del capital humano según gerentes.....	167
Figura 37	Impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano según gerentes.....	169
Figura 38	Percepción de los gerentes sobre las habilidades de COMUNICACION del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	171
Figura 39	Percepción de los gerentes sobre las habilidades de GESTION DEL DESEMPEÑO del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	172
Figura 40	Percepción de los gerentes sobre las habilidades de AUTOGESTION del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	173
Figura 41	Percepción de los gerentes sobre las habilidades de LIDERAZGO del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	174
Figura 42	Percepción de los gerentes sobre las habilidades INTERPERSONALES del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	175
Figura 43	Percepción de los gerentes sobre las habilidades POLITICO / CULTURALES del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	176

Índice de anexos

Número	Contenido	Página
Tabla A1	Base de Datos de Establecimientos de Hospedaje en Tijuana.....	198
Tabla A2	Categorización de Establecimientos de Hospedaje en Tijuana....	200
Tabla A3	Entrevista en profundidad 1.....	201
Tabla A4	Entrevista en profundidad 2.....	218
Tabla A5	Entrevista en profundidad 3.....	230
Tabla A6	Percepción del sujeto <i>GLOH1PZ</i> sobre las habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	243
Tabla A7	Percepción del sujeto <i>GLOH1PZ</i> sobre las habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	243
Tabla A8	Percepción del sujeto <i>GLOH1PZ</i> sobre las habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	244
Tabla A9	Percepción del sujeto <i>GLOH1PZ</i> sobre las habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	244
Tabla A10	Percepción del sujeto <i>GLOH1PZ</i> sobre las habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	245
Tabla A11	Percepción del sujeto <i>GLOH1PZ</i> sobre las habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	245
Tabla A12	Percepción del sujeto <i>CSH2MRO</i> sobre las habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	246
Tabla A13	Percepción del sujeto <i>CSH2MRO</i> sobre las habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	246
Tabla A14	Percepción del sujeto <i>CSH2MRO</i> sobre las habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	247
Tabla A15	Percepción del sujeto <i>CSH2MRO</i> sobre las habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	247
Tabla A16	Percepción del sujeto <i>CSH2MRO</i> sobre las habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	248
Tabla A17	Percepción del sujeto <i>CSH2MRO</i> sobre las habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	248

Tabla A18	Percepción del sujeto <i>CLAH2MRO</i> sobre las habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	249
Tabla A19	Percepción del sujeto <i>CLAH2MRO</i> sobre las habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	249
Tabla A20	Percepción del sujeto <i>CLAH2MRO</i> sobre las habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	250
Tabla A21	Percepción del sujeto <i>CLAH2MRO</i> sobre las habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	250
Tabla A22	Percepción del sujeto <i>CLAH2MRO</i> sobre las habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	251
Tabla A23	Percepción del sujeto <i>CLAH2MRO</i> sobre las habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje.....	251

1. Planteamiento del problema

1.1 Introducción

Las *Habilidades Blandas* se relacionan con la personalidad, la actitud y el comportamiento más que con saberes o conocimientos formales, dotando a los individuos de herramientas con las cuales desenvolverse en ambientes sociales, académicos, personales y profesionales (Tsirkas, Chytiri y Bouranta, 2020, p. 358). Su alcance trasciende las interacciones sociales al ser partícipes en dinámicas situacionales, (Chaudhari, 2021, pp. 10-11), donde pueden ser empleadas para acceder a una mejor calidad de vida y gestar el bienestar personal (Suarez, 2020, pp. 2-3) a través de su uso en diferentes contextos. A lo largo de los años las *Habilidades Blandas* han jugado un papel fundamental en la industria de los servicios. El estudio se orienta a los establecimientos de hospedaje ubicados en la ciudad de Tijuana, Baja California, México en donde las *Habilidades Blandas* favorecen sus operaciones y logro de objetivos, así como el desempeño organizacional de las posiciones laborales. En este caso, el término *establecimientos de hospedaje* comprende *Hoteles, Hostales, Casa de huéspedes, Apartamentos y casas de vacaciones, Albergues, Bed and Breakfasts, Camping*, para efectos de estudio únicamente serán considerados Hoteles de 4 y 5 estrellas debido a que la infraestructura de operación, servicios ofertados y cultura organizacional, satisfacen los criterios de *Habilidades Blandas* del capital humano. De manera permanente, los establecimientos de hospedaje necesitan el dominio de un conjunto determinado de *Habilidades Blandas* para subsistir derivado de la naturaleza de los servicios que ofertan, (Veleva, 2020, p. 63). En su estudio (Anthonius, 2021, p. 16), señala que la fuerza laboral necesita habilidades que integren un 80% de *Habilidades Blandas* y 20% de *Habilidades Duras*. Esto plantea una importante brecha que los establecimientos de hospedaje se ven obligados a disminuir porque implica la adopción de acciones de gestión del capital humano.

Estas acciones se refieren a los procesos de capacitación como uno de los pilares fundamentales de la competitividad empresarial y sin ellos, sería imposible que el capital humano llevara a cabo sus labores con eficiencia. Por ello, es importante que los establecimientos de hospedaje fomenten una cultura de alto desempeño laboral a través de programas de capacitación diseñados para impulsar el desarrollo de actitudes y comportamientos útiles para el capital humano y los objetivos organizacionales (Ibrahim, Boerhannoeddin y Bakare, 2017, p. 4). Cuando los establecimientos de hospedaje se toman el tiempo y esfuerzo para perfeccionar las *Habilidades Blandas* de su capital humano, los indicadores clave de desempeño como la satisfacción laboral, el crecimiento de las ventas, el retorno de la inversión, fidelización de los clientes, el desarrollo en innovación, entre otros (Boudreau, Rose y Landine 2022, p. 9) se ven favorecidos.

Parte de la gestión del capital humano implica que se brinden procesos de capacitación que influyen de manera directa en el desempeño organizacional y estos procesos a su vez desarrollan y refuerzan habilidades duras y blandas del capital humano relevantes para prestar un servicio de hospitalidad ligado a el comportamiento de la industria del turismo donde sus altas y bajas afectan directamente el flujo de huéspedes en los diferentes destinos. Esta industria reportó una década de crecimiento sostenido finalizando la crisis del 2008, pues su crecimiento a nivel mundial en términos de ingreso se calculó en 54% para el 2019, excediendo el crecimiento del PIB mundial que registró un incremento del 44%. Para ese mismo año el panorama fue alentador, pues, aunque el rendimiento estuvo por debajo de las tasas del 2017 (+7%) y 2018 (+6%), se estimó que el sector creció 4%, lo que se tradujo en 1,460 millones de llegadas internacionales e ingresos por 1,5 billones de dólares (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2021a, p. 2). Por su parte, la macrorregión de “Américas”, (Gordillo, 2021), registró la llegada del 15% del turismo internacional total (219 millones de turistas) registrando un crecimiento del 2% y recaudando 342,000 millones de dólares en 2019. A su vez, México se

posicionó como el séptimo destino principal al recibir cerca de 45 millones de turistas internacionales o el 20,5% de los visitantes en el continente, con ingresos que alcanzaron 24,573 millones de dólares (ver tablas 1 y 2) y una cuota de mercado del 7,2% (OMT, 2021a, pp. 12, 20). Baja California se ha ido consolidando como un destino relevante en el contexto nacional al reportar un crecimiento sostenido en la cantidad de llegadas de turistas. Para 2009 el turismo atrajo 2,346,000 turistas, mientras que para el 2019 se alcanzó una cifra de casi cuatro millones (Secretaría de Turismo [SECTUR], s.f.). Los datos brindados referentes al comportamiento del turismo a nivel local y nacional justifican la implementación de procesos de capacitación que mejoren las destrezas laborales del capital humano teniendo en cuenta que los establecimientos de hospedaje no solo se diferencian por los precios de sus servicios o su despliegue de infraestructura, sino por la calidad y percepción que se tiene de su servicio derivado, en parte, de las interacciones con el capital humano.

En relación a la gestión del capital humano, los esfuerzos de los establecimientos de hospedaje consideran el comportamiento del turismo, el cuál reportó una década dorada después de la crisis del 2008. Su crecimiento a nivel mundial en términos de ingreso se calculó en 54% para el 2019, excediendo el crecimiento del PIB mundial que registró un incremento del 44%. Para ese mismo año el panorama fue alentador, pues, aunque el rendimiento estuvo por debajo de las tasas del 2017 (+7%) y 2018 (+6%), se estimó que el sector creció 4%, lo que se tradujo en 1,460 millones de llegadas internacionales e ingresos por 1,5 billones de dólares (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2021a, p. 2). Por su parte, el continente americano registró la llegada del 15% del turismo internacional total (219 millones de turistas) registrando un crecimiento del 2% y recaudando 342,000 millones de dólares en 2019. A su vez, México se posicionó como el séptimo destino principal al recibir cerca de 45 millones de turistas internacionales o el 20,5% de los visitantes en el continente, con ingresos que alcanzaron 24,573 millones de dólares, ver tablas

1 y 2 y una cuota de mercado del 7,2% (OMT, 2021a, pp. 12, 20). A nivel local, Baja California se ha ido consolidando como un destino relevante en el contexto nacional al reportar un crecimiento sostenido en la cantidad de llegadas de turistas. Para 2009 el turismo atrajo 2,346,000 turistas, mientras que para el 2019 se alcanzó una cifra de casi cuatro millones (Secretaría de Turismo [SECTUR], s.f.).

El panorama de crecimiento cambiaría significativamente con la llegada de la pandemia por COVID-19, la cual redujo drásticamente el volumen de turistas e ingresos como se puede observar en la tabla uno y dos. Para el 2020 (año en que se vio más afectada la industria) se calculó que las llegadas de turistas internacionales cayeron un 73%, mientras que los ingresos se redujeron 2,0 billones de dólares a nivel mundial (OMT, 2021b, pp. 5,6). Las consecuencias sanitarias causaron estragos en la industria turística de cada país, pero el caso de México es bastante interesante, pues, aunque se vio afectado tanto en ingreso de turistas como de divisas, escaló significativamente en los rankings elaborados por la OMT. Se destaca que entró en el top 5 de los destinos más visitados a nivel internacional por dos años consecutivos (2020 y 2021), ver tabla 1, lo que evidenció que, a pesar de las restricciones derivadas de la pandemia, el país se mantuvo como un destino apetecible para el mercado internacional.

Tabla 1

Llegadas de Turistas a México hasta el 2022

Año	Lugar	Turistas (en millones)
2019	7	45,024
2020	3	24,284
2021	2	31,860
2022	6	38,327

Fuente: Elaboración propia a partir de OMT, 2021 y Secretaría de Turismo 2023b

Por su parte, en la tabla 2 se puede observar que el país ha experimentado un importante repunte en ingresos de divisas desde el inicio de la pandemia en 2020,

lo que lo posicionó como el noveno país por este concepto durante dos años seguidos.

Tabla 2

Ingresos del Turismo a México hasta el 2022

Año	Lugar	Divisas (millones USD)
2019	17	24,573
2020	13	10,996
2021	9	19,765
2022	9	28,016

Fuente: Elaboración propia a partir de OMT, 2021 y Secretaría de Turismo, 2023b

Cabe mencionar que, algunas de las políticas restrictivas del COVID-19 implementadas no fueron tan severas en México como en otros países, lo que podría estar relacionado con su escalada en los rankings. Por su parte, Baja California también se vio afectada por la pandemia y el nivel de llegadas se redujo a menos de dos millones y medio de turistas para el 2020. Aun así, para mediados del 2021 el flujo de turistas e ingreso de divisas mostró un importante repunte estadístico (Secretaría de Turismo [SECTUR], s.f.). Con los datos expuestos, es relevante señalar que el turismo se ha mantenido como una industria sólida que despierta interés por parte de la población aun cuando se enfrentan condiciones económicas adversas, y en términos locales se evidencia amplia capacidad de recuperación por lo que sectores que conforman la industria, como es el caso de los establecimientos de hospedaje, se desempeñan un mercado sumamente atractivo en el que invertir.

La relevancia de la función de los establecimientos se ubica en la diversas de opciones de hospedaje y alimentación, cuya infraestructura está a disposición de turistas nacionales e internacionales. Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], lo destaca como una de las actividades principales que influyeron en el crecimiento del turismo en el 2022, al aportar 1,7% del 8,5% que representó el PIB turístico, reflejándose en 489,745 millones de pesos y

generando empleos para 348,039 personas, equivalente al 12,4% de la población (INEGI, 2023, pp. 1,2,5). No obstante, en el estado de Baja California, la ocupación hotelera reportó un bajo desempeño en el 2020, sobre todos en los meses de abril (10.81%) y mayo (10.43%) y con una recuperación a partir de junio una curva positiva de ocupación (SECTURE BC, 2022, p. 3). Por su parte, el Municipio de Tijuana, se destacó con la mayor ocupación hotelera del estado con 70.07% en el primer semestre de 2022 y con una tendencia positiva que la ubica con un alto tráfico de turistas pues representó el 40% de ocupación en el estado sumando más de 950,000 cuartos ocupados (SECTUREBC, 2022, pp. 3,4). Lo antes expuesto, permite deducir que el comportamiento del sector turismo y su cadena de valor es heterogéneo debido a factores del entorno internos y externo que han condicionado la eficiencia de su actividad y sus resultados. Pero aún con las adversidades ha sido una industria resiliente, flexible, adaptativa, deseada y sólida, la cual incluso en sus peores momentos reportó ingresos. En un contexto local, la industria del turismo y hospedaje hacen grandes aportaciones en el desarrollo de Tijuana en términos económicos, de generación de puestos de trabajo, infraestructura, apertura nacional e internacional, mejoramiento de la imagen de la ciudad, entre otros aspectos que, en conjunto pueden ser vistos como una ventana de oportunidad que siga impulsando el crecimiento de toda la comunidad. De la misma manera se evidencia una clara recuperación del sector, lo que sugiere interés por la ciudad y sus productos turísticos y plantea retos y oportunidades para el sector específicamente en la atención de turistas que requieren sus servicios antes, durante y después de su estadía.

Décadas atrás, a los establecimientos de hospedaje les bastaba con incorporar a sus equipos de trabajo individuos con un conjunto específico de habilidades técnicas o duras que les ayudaran a cumplir con las funciones de su puesto, esto ocasionó que procesos como la contratación e inserción laboral se centraran en las habilidades necesarias para conseguir un puesto más que en el desempeño del

capital humano a mediano y largo plazo (Boudreau et. al., p. 13). Pero desde finales del siglo pasado, se ha ido evidenciando que, si bien las habilidades duras son necesarias, no llegan a ser suficientes para satisfacer las demandas de los clientes; por ello, los establecimientos de hospedaje han ido incorporando teorías de gestión moderna que incluyen las Habilidades Blandas y la planificación estratégica en sus procesos de gestión del capital humano (Veleva, 2020, p. 63). Si bien la conciencia sobre la importancia de las *Habilidades Blandas* en los establecimientos de hospedaje ha aumentado, (Booyens, Motala y Ngandu, 2020, p. 89) sugieren que su capacitación está infravalorada, pues las empresas turísticas parecen preferir la capacitación en habilidades duras a pesar de que los empleados y supervisores califican Habilidades Blandas particulares como la comunicación, liderazgo, resolución de problemas, pensamiento crítico, profesionalismo, atención al cliente y el trabajo en equipo como de gran importancia para el desempeño de sus labores. Reforzando lo anterior, (Anthonius, 2021, p. 15), sostiene que la mayoría de los establecimientos de hospedaje priorizan la capacitación en habilidades duras, porque consideran que son más relevantes para las actividades cotidianas del capital humano.

En el contexto local, algunos establecimientos de hospedaje optan por seguir capacitando en habilidades duras, limitando la aportación del capital humano a las actividades específicas por las que fueron contratados; esto se debe en parte a la percepción creada sobre la capacitación, pues para muchos empleadores, es un gasto concebido como una obligación y no como una inversión (Bolaños y Nieves, 2020, pp. 313, 318) que implica un costo adicional que algunas empresas no están dispuestos a afrontar, lo que tiene implicaciones directas en aspectos como alta rotación y satisfacción laboral (Luo, Ma y Li, 2021, p. 2). Por ello, los establecimientos de hospedaje se enfrentan a un entorno donde el capital humano no recibe suficiente capacitación (Wu, Wang y Ling, 2021, p.15) y como resultado,

se observa un patrón donde predomina la capacitación en habilidades duras sobre las blandas.

Complementando lo anterior, algunos directivos suelen tener conceptos diversos sobre las Habilidades Blandas, pues su naturaleza práctica y teórica supone ciertas limitantes que confunden a los tomadores de decisiones desde el momento en que las definen hasta el momento en que desarrollan estrategias para su integración en todas las áreas organizacionales, ejemplo de ello es la complejidad que supone el análisis del retorno de la inversión que se realiza en la capacitación de estas ya que en múltiples casos se ha evidenciado incapacidad del capital humano instruido para transferir lo aprendido a sus lugares de trabajo (Ibrahim et al., 2017 pp. 5-6). De la misma manera, la falta de métodos confiables para su medición, además de sus características de intangibilidad y subjetividad, generan que muchos establecimientos de hospedaje se enfoquen en programas de certificación en habilidades duras, pues se les otorga más relevancia en funciones cotidianas propiciando un ambiente con resistencia en la inversión para el desarrollo de las Habilidades Blandas y poniendo en riesgo los objetivos organizacionales a largo plazo a expensas de la excesiva confianza en las habilidades duras (Ibrahim et al., 2017 pp. 5-6). Aunque los empleadores se refieren a las Habilidades Blandas como una necesidad fundamental e intensiva para el trabajo en establecimientos de hospedaje, también señalan que el verdadero desafío no es identificar cuáles habilidades son las necesarias para los puestos sino averiguar si los individuos cuentan con ellas y más importante aún, si serán capaces de aplicarlas en sus labores (Boudreau et al., 2022, p. 24). A raíz de esto, las Habilidades Blandas se han establecido como requisitos previos y fundamentales para la contratación, al mismo tiempo que se ha creado una preocupante brecha en el mercado laboral, pues la demanda de capital humano calificado no responde a la oferta disponible lo que supone otra problemática por solventar para estas organizaciones (Singh y Jaykumar, 2019 p. 7). Por otro lado, las instituciones de educación superior quienes

juegan un papel fundamental en proveer de capital humano a los establecimientos de hospedaje, han limitado su enseñanza al aprendizaje de habilidades duras y técnicas de los estudiantes y cuando se contemplan las Habilidades Blandas el enfoque es limitado (Silva, Correia y Oliveira, 2019, p. 1) lo que genera que se deba hacer frente al déficit con acciones de recursos humanos como la capacitación para poder contar con capital humano capaz y eficiente en el entorno laboral. Con lo anterior en mente, este estudio cobra relevancia porque determinará la contribución de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano dentro del contexto local (Tijuana, Baja California) expresando su conveniencia en términos de desempeño organizacional y bienestar del capital humano. Los beneficiarios del estudio serán:

- El capital humano que labora en establecimientos de hospedaje.
- Los establecimientos de hospedaje.
- Los clientes en términos de posible aumento en su satisfacción.

Además, el valor teórico de la investigación se sustenta en la recopilación documental, basada mayormente en el estado del arte sobre los conceptos de Habilidades Blandas y procesos de capacitación. De igual manera, se hará una aportación metodológica al desarrollar un instrumento de investigación cuantitativa (cuestionario) que estará disponible para su réplica según el lector considere conveniente. Además, al conocer la situación desde la perspectiva del capital humano y gerentes en los cuestionarios, se busca emitir una serie de recomendaciones con las cuales los hoteles puedan cimentar o reforzar el uso de dichas habilidades como factor diferencial de su marca.

1.4 Preguntas de investigación

¿De qué manera el impacto de las Habilidades Blandas define la implementación de procesos de capacitación?

1.5 Objetivo general

Identificar, evaluar y determinar el impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano en establecimientos de hospedaje de 4 y 5 estrellas ubicados en la ciudad de Tijuana, Baja California, México.

1.6 Objetivos específicos

- Identificar las Habilidades Blandas del capital humano.
- Evaluar el impacto de las Habilidades Blandas del capital humano.
- Determinar el efecto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano.

1.7 Hipótesis de investigación. (Hi). La implementación de procesos de capacitación en establecimientos de hospedaje está definida por el impacto de las Habilidades Blandas del capital humano.

2. Marco teórico

2.1 Gestión de los establecimientos de hospedaje

Los establecimientos de hospedaje son indispensables para fortalecer la actividad turística, estos satisfacen ciertas necesidades de los huéspedes y clientes antes, durante y después de su estadía y contribuyen al desarrollo económico del país y sus ciudades al recibir divisas, brindar empleo y mejorar su imagen (García, Zepeda y Meza, 2009, p. 236). Para satisfacer las necesidades de diversos clientes con características de personalidad y conductas heterogéneas se debe estandarizar (Giacomel y Raveleau, 2020, p. 26) los perfiles del capital humano responsable de brindar los servicios que ofrecen los establecimientos de hospedaje.

2.1.2 Establecimientos de hospedaje en México

En el año 2022, nuestro país se posicionó fue el lugar más visitado del mundo, reportando la llegada de 38,326,000 turistas y el noveno por ingreso de divisas que se calcularon en 28,017 mil millones de dólares (SECTUR, 2023a; SECTUR, 2023b, p. 5). En este sentido, para dar alojamiento a los turistas a lo largo del año, el sector dispone de establecimientos de hospedaje, categorizados por *estrellas* para reflejar el conjunto de servicios que brindan. Estos establecimientos se han asignado la categoría en función de la opinión de quienes gestionan el establecimiento. Por esta razón, en 1996 el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., creó un lineamiento general para especificar los requisitos que debían cumplir a nivel de servicio e infraestructura y estar en posibilidad de efectuar su clasificación con determinado número de estrellas. No obstante, debido a la falta de regulaciones el sistema dejó de emplearse, comenzando a utilizar sistemas de clasificación alternos suministrados por plataformas digitales especializadas en alojamiento o metabuscadores turísticos como *Expedia*, *Booking*, *Trivago*, etc., que si bien pueden emplearse como un punto de referencia, no necesariamente están

orientados a los propósitos del mercado nacional, generando problemas en relación a la clasificación de estrellas previamente asignado y propiciando una sobrestimación de capacidades y desconfianza de los usuarios, entre otros (Factor Delta, 2013 pp. 31,32).

En 2011 por solicitud de la *Dirección General de Mejora Regulatoria* y diversos organismos de turismo e investigación publicaron una convocatoria para la creación de una metodología en torno a la clasificación hotelera en México, con el objetivo de beneficiar a los turistas y establecimientos de hospedaje, basados en una mejor clasificación de los servicios e instalaciones ofertadas. Como resultado, para el año 2013, se publicó un estudio llamado "Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México" con un nuevo sistema de clasificación integrado por instrumentos, métodos, procedimientos y herramientas informáticas que permiten la categorización de hotel en el país, ya que se origina en el mercado nacional, por lo que cada alojamiento puede conocer su situación real sin necesidad de utilizar sistemas alternos (Factor Delta, 2013, pp. 4,5). Es importante destacar que, en esta metodología, los hoteles son categorizados por medio de 50 variables que vinculan la oferta y la demanda con un cuestionario que otorga un número preciso, objetivo y confiable de estrellas al establecimiento, ver tabla 3.

Tabla 3*Categorización por Estrellas de los Establecimientos de Hospedaje en México*

Categoría por estrellas	Características de lo ofertado
★	Solo ofrecen lo indispensable
★★	Ofrecen Servicios e infraestructura básicos
★★★	Ofrecen instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, pero sin grandes lujos
★★★★	Ofrecen instalaciones de lujo y servicio superior
★★★★★	Ofrecen instalaciones y servicios excepcionales

Fuente: Elaboración propia basado en la metodología para la clasificación hotelera en México (Factor Delta, 2013, p. 7)

Con el resultado del estudio mencionado, en septiembre de 2016 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación [DOF] los lineamientos de clasificación hotelera y sus consideraciones, destacando el Programa Sectorial de Turismo, el cuál reconocía la necesidad por el desarrollo de instrumentos de certificación y estandarización hotelera, nuevas normas y acreditaciones para incentivar la calidad de los servicios y productos turísticos en el país, destacando el artículo 4, fracción XII de la *Ley General de Turismo*, responsable de regular la clasificación hotelera y de hospedaje es SECTUR. Esta categorización es de cumplimiento obligatorio en toda la República Mexicana, por lo que los hoteles que no sujetos a la estén metodología estarían incurriendo en prácticas antiguas de autoevaluación, (DOF, 2016). En estos Dentro de los lineamientos, el sistema de clasificación hotelera opera con 8 ejes: *Acceso, Exterior y Generales, Comunicación, Habitación y Baño, Alimentos y Bebidas, Recepción, Control de Temperatura y Servicios, Áreas Públicas*. Una vez que el usuario requisita el cuestionario con la información solicitada sobre el establecimiento de hospedaje, se obtienen puntuaciones para luego asignar una categoría y número de estrellas en un rango de puntuación, ver tabla 4.

Tabla 4*Rango de Puntaje para la Categorización en Estrellas*

Puntuación	Categoría por estrellas
1-260	Una estrella
261-520	Dos estrellas
521-780	Tres estrellas
781-1040	Cuatro estrellas
1041-1300	Cinco estrellas

Fuente: DOF, 2016

2.1.3 Establecimientos de hospedaje en Tijuana

En el año 2022, Tijuana se posicionó como la ciudad con la mayor ocupación hotelera de Baja California con un 70.07%. En el mismo semestre la ciudad destacó como un destino con elevado número de usuarios de los establecimientos de hospedaje sobresaliendo con un 40% de la ocupación total del estado, sumando más de 950,000 habitaciones, (SECTUREBC, 2022, pp. 3,4).

La oferta de habitaciones en la ciudad implica el despliegue de una infraestructura operada por un capital humano que requiere el uso de las *Habilidades Blandas* para brindar el servicio. En este contexto, se buscó identificar establecimientos de hospedaje para identificar estas habilidades consideradas fundamentales para la gestión organizacional por medio de una base de datos con la información de cada establecimiento, ver tabla A1 en el apartado de anexos. Para el desarrollo de la base de datos, se realizó una búsqueda en la página web del *Sistema de Clasificación Hotelera* identificando que solo 730 establecimientos están registrados a nivel nacional. De esta cifra, sólo 2 reportan registro en Tijuana. Por ello, se intensificó la búsqueda de información en otros sitios web especializados en alojamiento como *Google*. De lo anterior, para efecto del presente documento, se consideraron 20 establecimientos. De igual manera, se desarrolló una tabla comparativa, ver tabla 6 y se efectuó un análisis basados en la categorización de

estrellas de los establecimientos para seleccionar las unidades de análisis. Como resultado se consideraron establecimientos de entre 4 y 5 estrellas para observar seguir la ruta metodológica a seguir. De esta manera, conocer cuáles son los hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad, implicó un análisis en el que se identificó que no existe uniformidad en la categorización de los establecimientos de hospedaje y se tomó la decisión de buscar información en diferentes plataformas sobre la categorización de los establecimientos basado en *Estrellas* apoyados en el Sistema de Clasificación Hotelero (SCH), el metabuscador Google y se tuvo en cuenta la categorización que ostenta cada hotel en las plataformas Booking, Hotels.com, Trivago y TripAdvisor. El objetivo de dicha búsqueda fue obtener un promedio de las estrellas de cada hotel intentando unificar hasta cierto punto los criterios y obtener una clasificación final con la cual seleccionar los establecimientos de hospedaje que servirían como unidades de análisis.

2.2 El capital humano

El capital humano es definido por (Elsharnouby y Elbanna, 2021, p. 2) como un componente del capital intelectual de la organización que representa su conocimiento aplicable. También lo definen como una mezcla de atributos que incluyen: capacidades, conocimientos, relaciones y actitudes nutridas en la mente, el cuerpo y las acciones de los individuos, los cuales poseen habilidades duras y blandas que los hacen empleables y los ayudan a cumplir satisfactoriamente sus funciones. El capital humano marca el rumbo de la organización y sus objetivos, por lo que “la clave para obtener el éxito en un establecimiento de hospedaje es su personal” (García et al. 2009, p. 237). Por su parte, Nardo, Polinar, Delantar y Buntiago (2022) definen al capital humano como “el recurso empresarial definitivo” que ayuda en la prestación de calidad del servicio y aumenta la satisfacción de los clientes (p. 1309). Otra valiosa definición la aportan (Bolaños y Nieves, 2020, p. 315), quienes conciben el capital humano como el conjunto de capacidades,

conocimientos, habilidades y creatividad de los individuos que se caracteriza por incluir componentes de innovación, valor añadido, ventaja competitiva y satisfacción del cliente. Para los autores, si bien es uno de los recursos más difíciles de gestionar, es aquel que marca la diferencia entre el servicio que brindan los establecimientos de hospedaje. De otra manera, (Veleva, 2020, p. 63) define el capital humano como el bien máspreciado de las organizaciones, indicando que es un recurso con características y perfiles específicos que en ocasiones es difícil de conseguir. De manera similar (Bolaños y Nieves, 2020, p. 314) abordan la complejidad de contar capital humano con el perfil deseado al indicar que es una labor donde influyen múltiples factores como evaluar los conocimientos y habilidades individuales, conseguir que las personas encajen en la cultura organizacional y su sistema productivo, entre otros; esto supone un importante reto para los establecimientos de hospedaje que basan su competitividad en la calidad del servicio.

Los establecimientos de hospedaje operan en un entorno de alta competitividad donde el capital humano representa una fuerza vital que funge como el estandarte del desarrollo de actividades organizacionales, y considerando que el sector requiere de una combinación entre el conocimiento, experiencia, habilidades y la operatividad, el factor humano determina en gran medida el desempeño organizacional (Elsharnouby y Elbanna, 2021, p. 2). Además, tiene un rol impulsor de beneficios para la organización, pues su presencia brinda capacidad de respuesta en el servicio al cliente y en las actividades internas (Ali, Yasir y Majid, 2020, p. 995). Por otro lado, es importante tener en cuenta que dentro del orden jerárquico del capital humano existen diferentes líneas o niveles donde los individuos pueden o no interactuar con los clientes. En los establecimientos de hospedaje y en la industria de los servicios en general el capital humano de primera línea es el más relevante, pues es aquel que interactúa con los clientes de manera directa y prolongada, brinda servicios y despierta sentimientos de satisfacción (Xue,

Lin, Chen, Lee y Hsu 2022, p. 72171), la primera línea de servicio es clave para la creación de valor y la prestación de un servicio de alta calidad, por lo que sus integrantes a través de sus acciones influyen directamente en la satisfacción y percepción de los clientes (Luo et al., 2021, p. 4) teniendo repercusión directa en el desempeño organizacional.

2.2.1 Gestión del capital humano en establecimientos de hospedaje

El propósito de la gestión del capital humano es apoyar en la consecución de los objetivos organizacionales a través de la implementación de estrategias integrales que aprovechen este recurso maximizando la productividad (Bolaños y Nieves, 2020 pp. 314-315; Xue et al., 2022, p. 72171). Los establecimientos de hospedaje deben entender las relaciones que existen entre la empresa, el capital humano y los clientes para ajustar los métodos de gestión a su perfil y necesidades. (Xue et al., 2022, p. 72171). Con lo anterior, es importante alinear las habilidades, conocimientos, comportamientos y conductas de los individuos con la misión y visión del establecimiento ya que el capital humano condiciona la calidad del servicio ofertado, la percepción de los clientes sobre la marca e influye en su fidelización (Bolaños y Nieves, 2020, p. 313). Además de esto, el desarrollo del capital humano se debe dar de forma integral, pues también funge como factor para mejorar la disposición de los clientes a realizar compras repetidas y forma parte esencial de la imagen corporativa (Xue et al., 2022, p. 72171). Los establecimientos de hospedaje que poseen un capital humano superior en comparación con los competidores tendrán mejores capacidades de gestión de marca y posicionamiento en el mercado (Elsharnouby y Elbanna, 2021, p. 4). Por ello, es importante crear las condiciones óptimas para su desarrollo invirtiendo en él lo necesario (Nikolskaya, Galkin, Kovaleva, Feoktistov y Tretyak, 2022, p. 2). Como se evidencia, el capital humano contribuye en gran medida a la competitividad organizacional y al desempeño del conjunto de experiencias que se ofertan, por ello se ha convertido en el área de más

importancia para los establecimientos de hospedaje al ser determinante en la prestación de los servicios. Derivado de esto, es vital gestionar de manera atenta y adecuada dicho recurso, en especial al capital humano de primera línea, pues es el más influyente en la satisfacción y percepción de los clientes hacia el establecimiento (Anthonius, 2021, p. 14). Poner énfasis en el manejo de los recursos humanos conlleva a obtener un factor diferencial e incluso una ventaja competitiva en un mercado donde los productos y servicios ofrecidos son similares en mayor o menor medida (Chabbert, 2003, p. 7). Factores como la incertidumbre o los cambios constantes y dinámicos de los mercados llevan a los establecimientos de hospedaje a buscar nuevas ventajas competitivas con un enfoque sostenible, las cuales se originan en recursos que se caracterizan por ser difíciles de imitar y que comúnmente se encuentran en el capital humano e incluyen sus habilidades, conocimiento y capacidades. (Elsharnouby y Elbanna, 2021, p. 1). La relación entre las ventajas competitivas y el capital humano es abordada por (Booyens et al., 2020, pp. 79-81) al mencionar que una buena gestión de los recursos humanos debe desarrollar el capital humano para impulsar la innovación, la cual le permite a los establecimientos de hospedaje responder a los cambios en los entornos del mercado mediante la adopción de nuevas tecnologías manteniendo su competitividad y relevancia a través de la creación de valor empresarial que fomente ventajas competitivas sostenibles. Para lograr dicha innovación mencionan que se necesita emplear una visión estratégica que, en conjunto con una serie de competencias y habilidades duras y blandas, funjan como proveedores de la innovación.

Por otro lado, (Silvina y Poinot, 2015, p. 1) señalan que los establecimientos de hospedaje se caracterizan por necesitar del trabajo del capital humano de manera intensiva e indican que la inversión en éste es imprescindible para mejorar los servicios prestados, maximizar los ingresos y lograr la satisfacción del cliente. Por lo anterior, es de suma importancia no solamente tener el personal suficiente y

ampliamente capacitado para prestar diferentes servicios en las instalaciones, sino también conocer con qué puestos de trabajo se debe contar bajo la categorización en estrellas que el establecimiento ostente, pues dependiendo de cuántas estrellas posea se presentaran cambios significativos en todo nivel operacional, administrativo y jerárquico. Según la plataforma de empleo Indeed (2022) conocer cuáles son las actitudes, capacidades, Habilidades Blandas y labores generales de todo el personal es fundamental para contar con un equipo de trabajo que tenga un perfil adecuado para ocupar cargos en establecimientos de hospedaje, por ello antes de conocer cuáles son los puestos de trabajo en estos establecimientos es importante mencionar:

- El capital humano debe trabajar con el objetivo de hacer que el huésped se sienta cómodo en todo momento, lo que implica múltiples actividades como el mantenimiento del edificio, pasando por la organización de eventos, planificación de comidas, servicios ante contratiempos, hasta la experiencia web al reservar.
- La educación requerida para cada puesto varía según las labores a desempeñar, pero en un establecimiento de hospedaje se pueden encontrar perfiles universitarios de diferentes niveles con formación en ciencias administrativas, hotelería y turismo, recursos humanos, entre otros. Por otro lado, también se puede encontrar perfiles con cursos técnicos o certificados en hotelería y prestación de servicios y por último se pueden encontrar perfiles con formación hasta la secundaria o primaria. Con lo anterior se evidencia que los equipos de trabajo aparte de ser multidisciplinarios cuentan con diferentes habilidades y perfiles académicos que en su conjunto trabajan en armonía para satisfacer al huésped.

- En cuanto a las Habilidades Blandas que debería tener el personal del hotel se destaca la capacidad de liderazgo, habilidades interpersonales, de relación, escucha activa, socialización y comunicación asertiva que son vitales pues se está en constante trato tanto con compañeros de trabajo como clientes.

Por otra parte existen 17 actitudes que debe tener el empleado de un establecimiento de hospedaje, algunas de ellas son: valorar al cliente, ser responsable, puntual, honrado, tener compañerismo, trabajar en equipo, espíritu cooperativo, valorar el trabajo propio, satisfacer las necesidades del cliente, tener deseos de mejora, tener gusto por servir a los demás, entre otros (Báez, 2009, p. 8).

Teniendo en cuenta lo anterior y con el objetivo de dar un esbozo de la actualidad de los puestos de trabajo en los hoteles a continuación se enlista una serie de cargos laborales recuperados de una de las cadenas hoteleras más importantes en el mundo, Marriott.

Tabla 5*Puestos de Trabajo en la cadena de establecimientos de hospedaje Marriot*

Equipo laboral	Cargo	Descripción general
Anfitriones	Recepción Concierge Venta de <i>souvenirs</i> Botones Gestión de eventos Personal para estacionar	Representante de la marca comprometido con el servicio que ayudan a asegurar que los recuerdos del huésped sean tan espectaculares como el hotel que visita.
Alimentos, bebidas, recreación	Comidas y bebidas Spa y recreación Paisajismo Entrenadores Entretenimiento	Aportar experiencias increíbles a través de la innovación, el diseño y la cultura.
Aseguradores de calidad	Personal de limpieza Mantenimiento Recursos humanos Ingeniería e instalaciones Administración Seguridad Servicios para huéspedes	Personal especializado en identificar pequeños detalles que generen una gran impresión en los clientes reforzando la posición de la marca.
Planificadores	Gerentes Finanzas Ventas y marketing Director de banquetes	Aquellos que aportan liderazgo al equipo para que el hotel esté un paso adelante.

Fuente: Elaboración propia basado en partir de Marriott Careers (s.f)

Como se puede observar en la tabla 5 esta importante cadena de hoteles agrupa sus puestos de trabajo en 4 grandes categorías que siguen sus propios objetivos y en conjunto forman la estructura organizacional. Otro ejemplo de los puestos en establecimientos de hospedaje se puede observar en la tabla 6 basado en información de Indeed.

Tabla 6

Puestos de Trabajo en Establecimientos de Hospedaje según Indeed

Cargo	Descripción
Recepcionista de entrada	Es la cara visible del hotel y está en constante comunicación con los huéspedes. Encargado de labores como reservas, asignación de cuartos, información, registros, llamadas telefónicas, cobrar, etc.
Personal de apoyo	Personal encargado de ayudar a los huéspedes con su equipaje, autos, transporte, etc. Encargados de responder preguntas generales y mantener el orden.
Personal de limpieza	Encargados de mantener el inmueble limpio y seguro para los huéspedes. También se suelen encargar de reponer los snacks de los minibares en las habitaciones.
Personal del servicio de comida	Encargados de asignar mesas a los huéspedes, tomar pedidos, servir comidas, atender la estadía en los bares y restaurantes, procesar pagos, limpiar mesas y dar servicio a cuartos.
Personal de cocina hotelera	Encargados de gestionar las compras de insumos, idear los menús, preparar los alimentos, entre otras labores de cocina.
Planificador de eventos	Personal encargado de organizar actividades en los salones de eventos. Gestiona el presupuesto, los insumos requeridos, la planificación del evento y organización con proveedores de servicios
Gerencia hotelera	Encargados de funciones administrativas, gestión del personal, marketing, ventas, resolución de problemas, gestión de marca, relaciones públicas, servicio al cliente de alto nivel, supervisión de operaciones, contrataciones, capacitación entre otros.

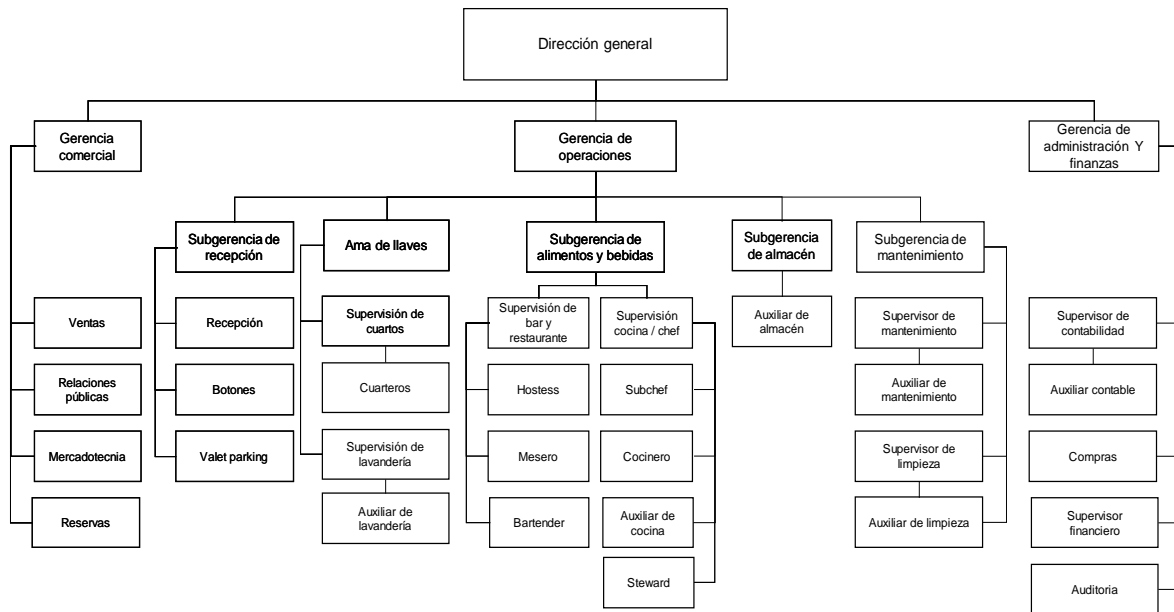
Fuente: Elaboración propia a partir de Indeed, 2022

Si bien hasta el momento se han enlistado y descrito algunos cargos en establecimientos de hospedaje la realidad es que todos los hoteles ya sean grandes o pequeños tienen la tarea de evaluar la cantidad de departamentos y puestos de trabajo que deban tener en función de los servicios que presten y la categoría que ostenten (Cajal, 2017). Por ello, a continuación, en la figura 1 se ejemplifica el organigrama de un hotel de gran tamaño que ostenta entre 4 y 5 estrellas donde se puede observar, los establecimientos de hospedaje son un conjunto complejo y

multidisciplinar de capital humano con objetivos específicos que al final buscan la satisfacción del cliente.

Figura 1

Ejemplo de organigrama de un establecimiento de hospedaje de 4 y 5 estrellas



Fuente. Elaboración propia basado en la información proporcionada por establecimientos de hospedaje.

2.2.2 Los procesos de capacitación en el desarrollo del capital humano en establecimientos de hospedaje

Según (Albanesi, 2015, p. 389), el hombre ha trabajado desde siempre creando y reproduciendo su existencia a través del uso de la naturaleza, tomando de ella y transformándola conscientemente para crear productos y brindar servicios. Pero dicho trabajo no puede existir sin algún tipo de conocimiento que respalde los procesos llevados a cabo para obtener los resultados deseados, por ello, la existencia de programas de capacitación laboral es relevante y debe ser parte integral de la estrategia empresarial al representar esos conocimientos que los

colaboradores utilizarán para realizar sus tareas (Čelić, Milićević y Đorđević, 2021, p. 91).

Los procesos de capacitación pueden definirse como una serie de actividades que programan el comportamiento de un individuo, los cuales están diseñados para ayudar al capital humano a desarrollar sus habilidades, competencias, capacidades y brindarles herramientas con las que se desempeñen de la manera esperada (Nardo et al., 2022, p. 1309). Estos dan pie a que el capital humano pulsa sus destrezas al hacer énfasis en el mejoramiento de las habilidades grupales e individuales, por lo que actualmente la capacitación se considera una práctica organizacional útil, deseable y que brinda el conocimiento suficiente para la longevidad de las empresas (Nardo et al., 2022, p. 1310). La capacitación también se puede definir como “el proceso de enseñar a los empleados nuevos o existentes habilidades o capacidades básicas para llevar a cabo su trabajo” (Luo et al., 2021, p. 3). Los autores agregan que en el sector de los establecimientos de hospedaje la capacitación es un proceso que tiene características continuas e intensivas que se puede realizar en diferentes fases, niveles y con diferentes propósitos; además brinda una buena comprensión del entorno y los recursos disponibles, así como proporciona apoyo psicológico para que los colaboradores puedan completar de manera satisfactoria sus tareas. Concluyen que brindar capacitación es especialmente significativo considerando la naturaleza exigente y de servicio intensivo de los trabajos de hospitalidad.

Si hablamos de los objetivos de los procesos de capacitación (Gil, Rodríguez y Romero, 2023, p. 347) sugieren que lo que buscan es inculcar nuevos conjuntos de comportamientos, actitudes y habilidades en el capital humano para moldear su actuar conforme a las necesidades y el perfil de la organización. Por su parte, (Čelić et al., 2021, p. 91) mencionan que la capacitación pretende que los colaboradores realicen sus labores de manera óptima e independiente mientras generan

conciencia de las consecuencias que implica no aplicar lo aprendido en sus puestos de trabajo.

En complemento, es relevante señalar que la capacitación cuenta con una serie de beneficios muy atractivos para el sector. (Čelić et al., 2021 p. 92) sostienen que abre la oportunidad para que se fomente el trabajo en equipo entre la gerencia y el resto de los colaboradores, afectando positivamente el desempeño individual y colectivo. Agregan que en los establecimientos de hospedaje donde se dedica más tiempo y esfuerzo a la capacitación se obtienen mejores resultados. Además de lo anterior, la capacitación no solo ayuda al capital humano a comprender el significado de su trabajo y las implicaciones que tiene cada tarea en las operaciones, sino que alinea todo su perfil profesional para ayudar a cumplir diversos objetivos mientras se aumenta la motivación e implicación de los equipos de trabajo (Wu et al., 2021 p. 5). Por estas razones, la capacitación representa una inversión que puede traer un alto retorno de inversión en plazos futuros mientras les ayuda a las organizaciones a desarrollar sus ventajas competitivas (Salem y Abdien, 2017, p. 68).

A pesar de la noción que se tiene sobre los procesos de capacitación, la falta de voluntad identificada para capacitar al capital humano puede poner sobre la mesa algunos escenarios desfavorables a los que se pueden enfrentar los establecimientos de hospedaje. En primer lugar, el capital humano se vería incapaz de ayudar a los clientes como lo desean o deberían, segundo, el cliente quedaría insatisfecho con el nivel de servicio prestado por el establecimiento y por último los colaboradores verían una reducción en su nivel de desempeño lo que podría desencadenar insatisfacción laboral y bajos niveles de retención derivado de la falta de capacitación. En su revisión documental (Gil et al., 2023, p. 347) mencionan que como resultado de los procesos de capacitación, problemáticas como el ausentismo, rotación de personal, aumento de costos, entre otros se vieron disminuidos, por el contrario, la mejora de la calidad de los productos y servicios, la

motivación en el trabajo, la mejora de habilidades y conocimientos, mejora de la seguridad operacional, mayor eficiencia y aumento de la satisfacción fueron identificados como beneficios de la capacitación. Complementando lo anterior, (Nardo et al., 2022, p. 1310) sostienen que la capacitación tiene correlaciones positivas con métricas de desempeño en establecimientos de hospedaje en puntos clave como el retorno de la inversión, satisfacción laboral y mejor desempeño de los colaboradores enfocado en la satisfacción del cliente, incluso pueden mejorar la felicidad de los empleados y por ende su bienestar general.

De este modo, para impulsar el compromiso con las labores y obtener un buen rendimiento, los establecimientos de hospedaje deben brindar recursos de apoyo al capital humano, por ello, es necesario adoptar prácticas efectivas de gestión como la capacitación y la tutoría, las cuales repercuten directamente en la mejora de las habilidades y capacidades del servicio mientras se incide en la satisfacción laboral. Proporcionar estos apoyos puede ser percibido por el capital humano como un gesto de preocupación por parte de la organización por el bienestar y desarrollo profesional de los colaboradores, lo que puede reforzar las relaciones con los clientes internos brindando un espacio laboral armonioso y satisfactorio (Luo et al., 2021, p. 4). Por el contrario, la falta de capacitación puede influir negativamente en la capacidad del capital humano para realizar los trabajos del servicio efectivamente, de la misma manera conduce a niveles más altos de fallos en el servicio, mayor estrés de los colaboradores, empeora la actitud laboral, así como la percepción de falta de apoyo, reduce el sentido de pertenencia e incluso las aspiraciones profesionales pueden disminuir fomentando la rotación laboral (Luo et al., 2021, p. 2).

Con lo expuesto en este apartado se puede concluir que los procesos de capacitación son en extremo benéficos y necesarios para que los establecimientos

de hospedaje mantengan un nivel competitivo que aporte a la consecución de los objetivos organizacionales.

2.2.3 Métodos de capacitación en establecimientos de hospedaje

En los resultados de su estudio (Nardo et al., 2022, pp. 1313-1315) destacan que métodos de capacitación en establecimientos de hospedaje como las instrucciones programadas, la rotación de trabajo, la simulación en el trabajo, el modelado a seguir, la conferencia y el entrenamiento en equipo son efectivos y relevantes para cumplir con los objetivos de la capacitación. Por su parte, (Čelić et al., 2021, pp. 93-94) señalan que los establecimientos de hospedaje pueden utilizar diferentes métodos para capacitar al capital humano, estos programas deben ser prácticos y estar bien planeados si quieren tener éxito, a continuación, se brindan algunos ejemplos:

- Los métodos internos. Implican rotaciones laborales, guías, manuales, entre otros.
- Los métodos externos. Hacen parte los cursos, seminarios, certificaciones, entre otros.
- La formación en el puesto de trabajo. Se incorporan instrucciones de un experto, aprobar exámenes profesionales, entre otros.
- Capacitación al aire libre. Por ejemplo, el material escrito, videos, uso de telecomunicaciones, entre otros.
- Capacitación fuera del trabajo. Se incluyen conferencias por expertos ajenos a la organización, entre otros.

Otras capacitaciones como las demostraciones por parte del capacitador, discusiones y debates, conferencias y presentaciones, juegos de roles, estudios de casos, actividades de juego y medios electrónicos como televisión, video y películas

son útiles para enseñar Habilidades Blandas (Ibrahim et al., 2017, p. 7). Se destaca la conferencia como la herramienta más utilizada en los procesos de capacitación de Habilidades Blandas.

Para concluir, (Ibrahim et al., 2017, p. 6), indican que es necesario revisar la metodología con la que se brindan dichas capacitaciones ya que es muy complejo asegurar que al final del proceso cada individuo habrá aprendido y empezará a utilizar las habilidades enseñadas en sus puestos de trabajo.

2.2.4 Métodos de capacitación que llevan a cabo marcas de establecimientos de hospedaje

Las marcas de establecimientos de hospedaje alrededor del mundo están invirtiendo fuertemente en procesos de capacitación para contar con equipos de trabajo aptos que puedan cumplir con sus objetivos organizacionales (El-Said, Al Hajri y Smith, 2020, p. 3392). Ejemplo de ello es lo mencionado por (Čelić et al., 2021, pp. 95-99) en su trabajo, donde recopilan algunas acciones que giran en torno a la capacitación dentro de cadenas de establecimientos de hospedaje. A continuación, se mencionan brevemente algunos aspectos relevantes: El Grupo Hotelero Intercontinental (IHG) brinda capacitaciones integrales de alto nivel para todos los colaboradores, pues centran su atención en cada individuo y su carrera. Su método de capacitación se enfoca en el aprendizaje a través de la experiencia donde los proyectos, rotaciones, responsabilidades extra, entre otros, son la forma predilecta de enseñanza; otra metodología empleada para la capacitación se enfoca en las relaciones del capital humano, el coaching gerencial, la mentoría o tutoría y la observación son las herramientas más utilizadas, por último, la cadena aplica el aprendizaje formal a través de conferencias, artículos, aprendizaje en línea, entre otros. Por su parte, Marriot International ofrece al capital humano programas como “Voyage” donde se fomenta el liderazgo organizacional a través de cursos en

finanzas, gastronomía, gestión de eventos, recursos humanos, entre otros; la capacitación se recibe a través de rotación de puestos y colaboración con líderes senior con la cual se crean redes de colegas globales. En los hoteles Acor, se apuesta por el desarrollo del talento de cada colaborador fomentando el aprendizaje a través de la experiencia, la formación y la tutoría y la observación; cuentan con programas donde se forman nuevos capacitadores internos certificados para cada hotel de la compañía. En la cadena Hyatt se llevan a cabo capacitaciones en áreas como la gestión de quejas, técnicas de ventas, finanzas para colaboradores, entre otras; también existen programas como el entrenamiento de capacitadores donde se entrena a futuros mentores para la primera línea de servicio. La cadena destina programas de capacitación intensiva a la primera línea de servicio donde se abordan diferentes áreas, entre ellas, la venta inteligente y las Habilidades Blandas.

2.3 Las Habilidades Blandas

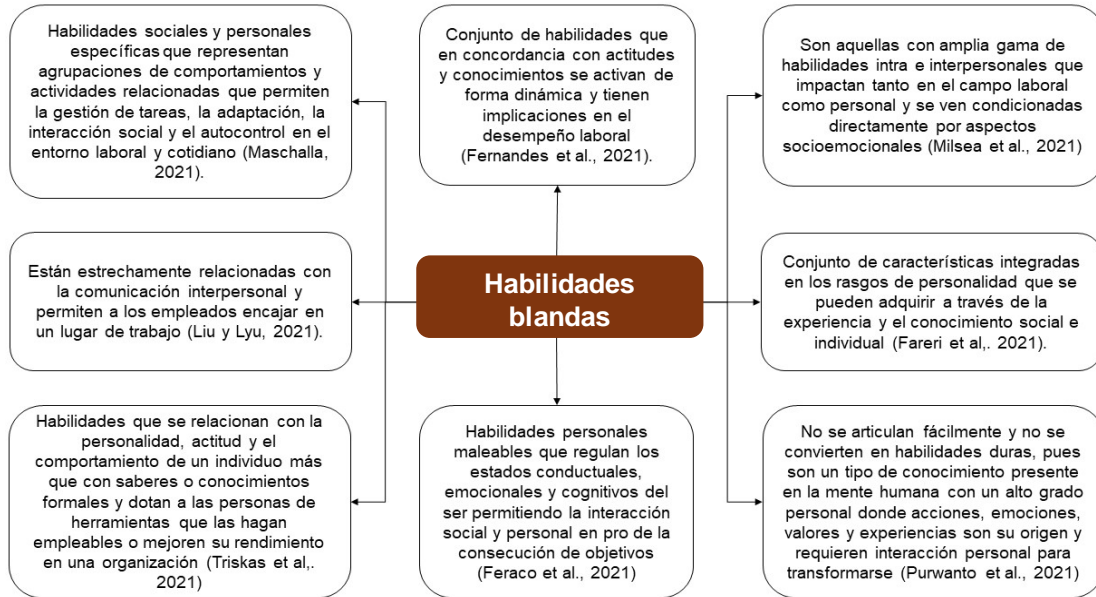
En esencia, existen dos tipos de habilidades que el capital humano emplea para cumplir con las labores de sus puestos de trabajo, estas son: las habilidades duras y las Habilidades Blandas. Las habilidades duras son aquellas relacionadas con aspectos técnicos del desempeño de las labores; para desarrollarlas es necesario adquirir conocimientos de carácter académico o a partir de procesos de capacitación laboral (Weber, Lee y, Crawford, 2020, p. 76). De manera similar, se pueden definir como aquellas que hacen referencia al tipo de conocimiento que se documenta y forma fácilmente, el cual se puede crear, escribir y transferir entre las unidades de una empresa para su implementación (Sopa, Asbari, Purwanto, Santoso, Mustofa, Maesaroh y Primahendra, 2020, p. 157). Por su parte, las Habilidades Blandas implican habilidades interpersonales, humanas y personales de carácter intrínseco necesarias para aplicar las habilidades duras en los puestos de trabajo de tal manera que se complementen (Weber et al., 2020, p. 76), están relacionadas con aspectos intangibles del ser y hacen referencia a un conjunto de cualidades, hábitos,

rasgos de personalidad, actitudes y gracias sociales que todo el mundo tiende a poseer en diversos grados (Riyoko, 2020, p. 307). Las Habilidades Blandas representadas en comportamientos, impactan directamente en las impresiones de los clientes de los establecimientos de hospedaje, provocando reacciones positivas, negativas o indiferentes y permitiendo al capital humano mostrar el lado personal del servicio a través de sus actitudes (Weber et al., 2020, p. 80).

En un concepto más desarrollado y basado en la figura número 2, cuando hablamos de Habilidades Blandas nos referimos a aquellas habilidades que se relacionan con la personalidad, la actitud y el comportamiento de un individuo más que con saberes y conocimientos formales (Tsirkas et al., 2020, p. 358), las cuales son un tipo de conocimiento presente en la mente humana con alto grado personal donde las acciones, emociones, experiencias y valores son su origen (Purwanto, Santoso, Siswanto, Hartuti, Setiana, Sudargini y Fahmi, 2021, p. 16) que además son maleables y regulan los estados conductuales, emocionales y cognitivos del ser (Feraco, Resnati, Fregonese, Spoto y Meneghetti, 2021, p. 551), representadas por una amplia gama de habilidades intra e interpersonales que impactan en el actuar y se ven condicionadas por aspectos socioemocionales (Mitsea, Drigas y Mantas, 2021, p. 121), a la vez que representan la sinergia de múltiples competencias que se pueden adquirir a través de la experiencia y el conocimiento social e individual (Fareri, Melluso, Chiarello y Fantoni, 2021, p. 1); también entendidas como un grupo de comportamientos que facilitan actividades como la gestión de tareas, la adaptación, la interacción y autocontrol (Muschalla, 2021, pp. 312-313), las cuales también permiten a una persona encajar en un lugar de trabajo a través de la comunicación interpersonal (Lyu y Liu, 2021, p. 2) y las que en concordancia con las actitudes y conocimientos personales se activan de forma dinámica y tienen implicaciones directas en el desempeño una labor (Fernandes, Jardim y Lopes, 2021, p. 4)

Figura 2

Mapa conceptual con definiciones de habilidades blandas



Fuente. Elaboración propia.

La figura número 2 expone el material bibliográfico utilizado para el desarrollo del concepto de las Habilidades Blandas del presente apartado. Con la extracción de estos fragmentos documentales no solo se puede crear una definición apegada al estado del arte sobre estas habilidades, sino que dan cabida a realizar un análisis que se considera pertinente para ampliar el valor teórico del estudio, por ello a continuación se brinda un desglose sobre las diferencias y similitudes existentes en las aportaciones teóricas utilizadas.

En los fragmentos recopilados se identifica que las definiciones de (Lyu y Liu, 2021, p. 2; Tsirkas *et. al.*, 2020, p. 358 y Fernandes *et. al.*, 2021, p. 4) son las únicas que hacen referencia al trabajo y mencionan que las Habilidades Blandas dotan de herramientas a un individuo para ser empleable, ayudan a mejorar su desempeño laboral y le permiten a este encajar en un lugar de trabajo. Lo que sugiere que no

todos los autores abordan dichas habilidades bajo el marco laboral, dando cabida a otros aspectos como el psicosocial, personal, académico, entre otros.

Por su parte, las definiciones de (Purwanto et al., 2021, p. 16; Feraco et al., 2021, p. 551 y Muschalla, 2021, pp. 312,313) indican que las Habilidades Blandas permiten la interacción interpersonal fluida. Similitud que refuerza la importancia de dichas habilidades para los establecimientos de hospedaje, pues la naturaleza de las operaciones implica la interrelación del capital humano en todo nivel jerárquico y supone codependencia de las áreas para poder prestar el servicio.

Otra diferencia radica en que las definiciones de (Mitsea et al., 2021, p. 121 y Fareri et al., 2021, p.1) abordan las Habilidades Blandas desde una perspectiva psicológica que incluye aspectos socioemocionales como condicionante de las Habilidades Blandas pues son características integradas a los rasgos de personalidad.

De manera individual resalta que la definición de (Purwanto et al., 2021, p. 16) se diferencia de casi las demás al mencionar textualmente el origen de las Habilidades Blandas en un individuo, pero se encuentra relación con las definiciones de (Mitsea et al., 2021, p. 121 y Fareri et al., 2021, p. 1). También establece que no se articulan de manera sencilla ni se pueden convertir en habilidades duras. Se considera relevante el tener noción sobre el origen de estas habilidades, pues como se verá más adelante, su dificultad en la enseñanza puede brindar un enfoque donde los establecimientos de hospedaje puedan determinar patrones en su capital humano a través del entendimiento de sus experiencias previas al trabajo que les permitieron desarrollar o retraer ciertas habilidades.

En la definición de (Feraco et al., 2021, p. 551) se establece que las Habilidades Blandas son maleables y si bien no esclarecen si tienen o no una alta complejidad de articulación, ofrece un concepto donde puede ser alcanzada.

Otra diferencia interesante está presente en la definición de (Tsirkas et al., 2020, p. 358) quienes establecen que las Habilidades Blandas están más relacionadas con aspectos intangibles y difíciles de medir como lo son la actitud y el comportamiento.

Por otro lado, (Fernandes et al., 2021, p. 4) son los únicos en mencionar cómo se activan las Habilidades Blandas al sugerir que estas salen a flote en una persona de forma dinámica, por lo que se puede inferir que ciertas habilidades específicas son usadas bajo ciertas circunstancias, contexto o situación pues la dinamicidad según la Real Academia Española [RAE] hace referencia a la capacidad de adaptación (RAE, s.f).

Por último, en la definición otorgada por (Fareri et al., 2021, p. 1) se destaca que hablan de las Habilidades Blandas como un conjunto de características integradas en un individuo que crean sinergia de múltiples competencias, las cuales son adquiridas a través de experiencia y conocimiento.

En la tabla 7, se destacan aportaciones teóricas relevantes para definir el concepto de Habilidades Blandas con base a las definiciones analizadas.

Tabla 7*Análisis de las Aportaciones Teóricas en la Definición de Habilidades Blandas*

Autor	Aportación teórica al término
(Lyu y Liu, 2021, p. 2)	Se relacionan con la comunicación interpersonal y permiten a una persona encajar en lugar de trabajo.
(Tsirkas et al., 2020, p. 358)	Se relacionan con la personalidad, actitud y comportamiento más que con conocimiento formal. Además, se pueden usar como herramientas que hacen empleables a alguien y mejoran su rendimiento.
(Purwanto et al., 2021, p.16)	No se articulan fácilmente y no se convierten en habilidades duras. Cuentan con alto grado de conocimiento personal. Las acciones, emociones, valores y experiencias son su origen. Además, requieren interacción para su transformación.
(Feraco et al., 2021, p. 551)	Habilidades personales maleables. Regulan estados conductuales, emocionales y cognitivos del ser. También permiten interacción social.
(Mitsea et al., 2021, p. 121)	Representadas por una amplia gama de habilidades intra e interpersonales. Se ven condicionadas por aspectos socioemocionales.
(Fernandes et al., 2021, p. 4)	Son congruentes con actitudes y conocimientos del ser. Se activan de forma dinámica y tienen impacto en el desempeño laboral.
Muschalla, 2021, pp. 312-313)	Habilidades personales y sociales que representan agrupaciones de comportamientos. Permiten la gestión de tareas, adaptación, interacción social y autocontrol.
(Fareri et al., 2021, p. 1)	Conjunto de características integradas en los rasgos de personalidad. Representan sinergia de múltiples competencias que se adquieren a través de experiencia y conocimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura

A partir del análisis anterior se puede establecer que las ocho definiciones centran sus diferencias en tres dimensiones clave. La primera se relaciona con el lugar de trabajo y el desempeño que el individuo tiene en este a través del uso de las Habilidades Blandas, la segunda dimensión se basa en la interacción social y personal que un individuo desarrolla gracias a estas habilidades y la tercera dimensión habla de que las Habilidades Blandas poseen características integradas en aspectos psicológicos, emocionales y de rasgos de personalidad.

2.3.1 Características de las *Habilidades Blandas*.

A pesar de la importancia de la inserción y desarrollo de Habilidades Blandas del capital humano en una era de globalización, sensibilización, humanización y con enfoques de sustentabilidad, una de las principales características a destacar es la dispersión y desacuerdo teórico que existe del constructo, así como la falta de una definición consensuada en la práctica y la academia (Marín, Román, Robledo y Jaramillo, 2021, pp. 969, 970, 979). Las Habilidades Blandas a menudo son mencionadas bajo diferentes términos, por ejemplo: habilidades sociales, habilidades genéricas, habilidades básicas, habilidades de empleabilidad, habilidades esenciales, entre otros (Boudreau *et. al.* 2022, p. 8). La evidencia sugiere que el conocimiento en las Habilidades Blandas es vasto, pero también disperso lo que supone múltiples retos teóricos para su comprensión y aplicación en diferentes áreas.

De otra manera, en la actualidad las Habilidades Blandas se caracterizan por gozar de gran popularidad y relevancia en diferentes sectores productivos, por lo que su aplicación y capacitación es cada vez más común en las organizaciones. Esto se respalda con lo planteado en el marco de la VI jornada científica de mejores prácticas internacionales llevada a cabo en marzo del 2021, donde se argumentó que los cambios globales que se dan gracias al desarrollo inclusivo de la economía mundial, han gestado un ambiente laboral donde las técnicas profesionales (habilidades duras) no son suficientes para el desarrollo óptimo de las operaciones organizacionales, sugiriendo un cambio en el perfil profesional deseable en la industria que ahora contempla aspectos como cumplimiento óptimo de metas, capacidad de respuesta, orientación a resultados, gestión del tiempo, resolución de problemas y conflictos, flexibilidad, adaptación, entre muchas otras Habilidades Blandas que los trabajadores de todo nivel jerárquico deberán poseer dentro de una gama de condiciones personales, psicológicas, emocionales y sociales, que desde

ya se empiezan a considerar competencias universales indispensables para el éxito laboral. De igual manera se destaca que los empleadores predicen que la atención se centrará en las Habilidades Blandas y las características profesionales o habilidades duras tomarán un papel secundario paulatinamente, por lo que se deberá dotar a los tomadores de decisiones de nuevos mecanismos para sus procesos de contratación y gestión del capital humano basados en las Habilidades Blandas (Buchynska, 2021, pp. 23-24).

Continuando con el desarrollo de la premisa del presente apartado, las Habilidades Blandas se caracterizan por su capacidad para sumar o potenciar las habilidades duras optimizando los esfuerzos que requieren tareas técnicas u operativas en el ámbito laboral, académico y personal (Volkova, Zinukova, Vlazenko y Korobeinikova, 2021, pp. 6-7). De otra manera, estas habilidades son de difícil medición y aprendizaje, lo que supone otra barrera para su adecuada gestión en las organizaciones a diferencia de las habilidades duras que suelen ser medibles, robustas e incluidas frecuentemente en ofertas laborales, descripciones de puestos y resultados de aprendizaje (Volkova et al., 2021, p. 2). Vale la pena resaltar la dificultad tanto teórica como práctica que la evaluación de las Habilidades Blandas representa para los establecimientos de hospedaje por lo que (Nikadimovs e Ivanchenko (2020, p. 37), plantean que en la actualidad las gerencias quieren integrar sistemas que puedan administrar de manera eficiente el nivel productivo del capital humano en ambientes de cambio dinámico y alto grado de incertidumbre, por ello, deben estar a la vanguardia del análisis y evaluación de las Habilidades Blandas del capital humano y los candidatos para contar con los perfiles adecuados. Pero, se enfrentan serio reto al momento de evaluarlas, pues hay muy pocos métodos probados y confiables que estén a disposición para esta tarea. En su estudio, (Bolton, Laaser, McGuire y Duncan, 2019, p.2) identificaron que las evaluaciones en torno a las Habilidades Blandas presentan diferentes limitaciones ya que la subjetividad es la base de su medición, esto se debe en parte a que la

existencia de pruebas estandarizadas o certificados educativos con los cuales poder evaluar de manera efectiva estas habilidades es poca o nula, dejando en manos de la interpretación del evaluador el proceso de evaluación. (Weber *et. al.*, 2020, p. 79), mencionan que en la actualidad hay pocos métodos para evaluar las Habilidades Blandas de los solicitantes de puestos laborales. Las pruebas de rendimiento a menudo se utilizan para medir las habilidades técnicas, pero se conoce poca información sobre herramientas utilizadas para medir las Habilidades Blandas. (Boudreau *et. al.*, 2022, p. 24) coinciden con lo anterior al evidenciar que los empleadores de los establecimientos de hospedaje encuentran dificultades al momento de saber si un colaborador potencial cuenta con las Habilidades Blandas necesarias para integrarse al equipo de trabajo; agregaron que para los gerentes de recursos humanos era relativamente sencillo evaluar las habilidades duras pero en general les fue mucho más difícil validar las Habilidades Blandas a través de los procesos tradicionales de medición y selección. Por ello, para encontrar al empleado adecuado aplican metodologías como entrevistas situacionales en donde se pide a los candidatos que respondan a una situación específica que podrían tener en el trabajo solicitándoles que en lugar de dar un enfoque técnico den uno más humano.

De otra manera, si se analiza desde la perspectiva de áreas empresariales como la de recursos humanos, una de sus características es que sirven como herramienta de filtro y diferenciación de candidatos para la contratación del talento mejor perfilado que aporte valor a la organización, sugiriendo que tienen un papel decisivo en la distinción de candidatos con antecedentes educativos (habilidades duras) similares, por lo que su integración en los instrumentos organizacionales desarrollados por las áreas de recursos humanos logra marcar una diferencia en los objetivos de contratación (Yan y Kongjit, 2021, p. 276).

Otra de las características de las Habilidades Blandas es que todas las personas las poseen y pueden desarrollarlas u obtenerlas a lo largo de su vida, además estas

son situacionales pues el tipo de habilidad mostrada o empleada en un momento depende del contexto en el que el sujeto se desenvuelve, con quién interactúa, el objetivo de dicha interacción, entre otros. Por otro lado, las Habilidades Blandas poseen características de transmisión de información a través de los comportamientos verbales y no verbales de una persona, ya que con estas habilidades se pueden evidenciar esfuerzos cognitivos de una persona al transmitir sus ideas, así como aportar información sobre los sentimientos, emociones, comportamientos, actitudes y estados mentales dentro de una interacción (Rasipuram y Jayagopi, 2021, p. 13038).

(Botke, Jansen, Khapova, y Tims, 2018, p. 131; Wisshak y Hochholdinger, 2021, pp. 408-409) indican que se pueden categorizar dentro de un grupo amplio de habilidades, por ejemplo, las habilidades de comunicación, liderazgo y autogestión pueden incluir habilidades específicas como el lenguaje corporal, delegación de tareas o gestión del tiempo respectivamente. Por ende, un conjunto específico de Habilidades Blandas que trabajan en armonía se puede percibir como un subsistema de otro más grande entendido como una habilidad general. Ejemplo de ello es lo expuesto por, (Veleva, 2020, p. 65) quien analiza la habilidad blanda del liderazgo, argumentando que está compuesta por la inteligencia emocional, la orientación a las personas, el entendimiento de sus motivaciones, sentimientos, expectativas, formas de pensar, comportamientos, la comunicación, el trabajo en equipo, el comportamiento grupal e individual, entre otras habilidades que de manera grupal componen el liderazgo.

Las *Habilidades Blandas* también se caracterizan por ser difíciles de transmitir ya que su formación depende más de aspectos personales y del ambiente de trabajo que de la capacidad de transferencia de habilidades duras, por lo que, a diferencia de éstas, las Habilidades Blandas requieren de otro tipo de enseñanza que emplee

metodologías de diversos enfoques y herramientas para su desarrollo. (Botke et. al., 2018, p. 131; Wisshak y Hochholdingger, 2021, pp. 407-408).

Por último, las Habilidades Blandas también pueden ser caracterizadas bajo los siguientes criterios según (Chaudhari, 2021, pp. 10-11):

- Son de carácter conductual pues están estrechamente relacionadas con el comportamiento de los individuos en sociedad.
- Son generales ya que son pragmáticas para las situaciones de la vida cotidiana, así como son comunes y gozan de aplicación universal.
- Son transituacionales debido a que se adaptan a la realidad de cualquier persona en situaciones específicas, ayudando al individuo a la resolución de problemáticas.
- No son habilidades técnicas pues tienen altas implicaciones lógicas
- Son intangibles ya que son de difícil medición y no se pueden palpar.
- Muchas veces se da por sentado que un individuo las posee y al momento de realizar alguna actividad que requiera de alguna en específico se pueden observar ciertas carencias en el proceso.

En resumen, las Habilidades Blandas se caracterizan por gozar de una temporalidad donde se consideran relevantes, aplicables, diferenciadoras y trascendentales para las organizaciones, gradualmente han adquirido un papel protagónico en los procesos de contratación y capacitación del capital humano puesto que en la actualidad los tomadores de decisiones centran su atención en la formación de equipos de trabajo dinámicos, flexibles, adaptables, con capacidad de gestión, resiliencia y resolución de problemas, antes que en colaboradores con perfiles orientados hacia las habilidades duras y menor grado de desarrollo de las blandas. Aun así, es importante tener en cuenta que sin habilidades duras los procesos organizacionales no podrían ser llevados a cabo, por lo que tener en mente que otra

de las características de las Habilidades Blandas es su capacidad de potenciar las habilidades técnicas y operativas para conseguir mejores resultados en todo el proceso es fundamental para gestar un ambiente donde interactúen en armonía. Por otro lado, las Habilidades Blandas se caracterizan por ser difíciles de enseñar, transmitir, medir, calificar y desarrollar, pues, aunque se evidenció que todos los individuos las poseen en menor o mayor grado, el proceso y esfuerzo que implica su aplicación en la vida cotidiana, académica y laboral puede ser mucho mayor que el de las habilidades duras. Como consecuencia surgen grandes retos tanto para la academia como para las organizaciones en relación con el desarrollo de tan importantes habilidades en los estudiantes y el capital humano. Además, se enfrenta a una barrera conceptual donde son percibidas de diferentes formas según los autores, ramas y disciplinas que las definan.

2.3.2 Beneficios de las Habilidades Blandas

A diferencia de las habilidades duras que se utilizan para llevar a cabo tareas o actividades específicas, la aplicabilidad de las Habilidades Blandas es lo que las hace tan útiles en el contexto empresarial al influir positivamente en el desempeño de cualquier tarea. Con su uso se mejoran aspectos relevantes para el desempeño organizacional como la fidelización de clientes, la sinergia entre equipos de trabajo e incluso dan pie a crear una ventaja competitiva (Costa, Moura, Mira, Cerdeiras, Cruz, Silva, Pereira, Martins, Conceição, Vilaça y Almeida, 2019, p. 42). También se ha demostrado que las Habilidades Blandas tienen efectos positivos en aspectos de la comunicación que son vitales en las operaciones; además de esto, juegan un papel importante en la construcción de relaciones con los clientes y con el capital humano (Anthonius, 2021, p. 16).

Por su parte, (Weber et al., 2013, pp. 325-327) identificaron que al estudiar las habilidades interpersonales esenciales para el éxito empresarial los

establecimientos de hospedaje pueden beneficiarse al mejorar procesos de gestión del capital humano como la selección, la capacitación inicial, fomentar programas de desarrollo, fortalecer el proceso de evaluación del desempeño, y reducir la rotación laboral, lo que implica una reducción de costos y un aumento de la rentabilidad basando. Complementando lo anterior, (Jefferis y Hutchinson, 2020, p. 2) señalan que derivado de la falta de implementación de Habilidades Blandas en establecimientos de hospedaje, problemáticas como la alta rotación, conflictos del capital humano, falta de sinergia y bajos niveles de productividad, eran más frecuentes en las labores cotidianas. Lo anterior indica que estas habilidades cobran relevancia en la gestión del capital humano al ayudar a prevenir serias problemáticas con las que se enfrentan las diferentes áreas de los establecimientos de hospedaje.

Por su parte, (García, Pacheco, Méndez y Calvo, 2020, pp. 1330-1331) hacen las siguientes aportaciones en torno a los beneficios de las Habilidades Blandas:

- Pueden ser utilizadas por los tomadores de decisiones para asignar roles apropiados a colaboradores bajo su perfil profesional en combinación con las Habilidades Blandas requeridas para la tarea o puesto que deban desempeñar, elevando la tasa de éxito del proyecto.
- Se pueden considerar como componentes fundamentales de instrumentos y métodos para la evaluación de capacidades tanto de candidatos como del personal en diferentes industrias.
- Son de gran beneficio para la preparación de egresados de programas académicos al incorporarse y adaptarse a nuevos puestos de trabajo.

(Barrera, Kugler y Silliman, 2020, pp. 410-412) plantean que las Habilidades Blandas son un factor clave para la adaptación a los constantes cambios del mercado laboral y ayudan al capital humano a conservar sus empleos al brindarles

herramientas con las cuales desempeñar de manera óptima sus labores, estas habilidades no solo influyen en un buen rendimiento laboral individual, sino que permiten al capital humano gestar un ambiente altamente competitivo y armonioso con el equipo de trabajo. Por otro lado, (Basharat, Bobadilla, Lord, Pakula y Smith, 2020, p. 14) encontraron que los empleadores tienden a contratar personas con fuertes *Habilidades Blandas*, pero reflejan preferencia por candidatos que demuestran una amplia gama de habilidades combinadas. Con base a lo anterior, se puede argumentar que las Habilidades Blandas no solamente son útiles para el capital humano que se encuentra activo dentro de una organización, sino que también cobran relevancia al momento de buscar un trabajo e incorporarse a una empresa. Adicionalmente, las *Habilidades Blandas* fomentan la capacidad de escucha activa de los individuos en un ambiente laboral sobresaturado de comunicaciones digitales y en donde se plantea una dependencia excesiva de la tecnología, sobre todo después de una etapa post pandemia en la cual las comunicaciones migraron lo que planteó nuevos retos en la interacción y trabajo en equipo. Lo anterior refleja que las Habilidades Blandas son de gran ayuda en momentos de crisis, pues con su aplicación se pueden enfrentar diversas situaciones que supongan un reto a las capacidades técnicas (Abraham, Stewart y Solimeo, 2021, p. 3, 5). Otro beneficio interesante para el capital humano es el que (Barrera, Kugler y Silliman, 2020, pp. 410,412) destacan en su estudio, pues indican que existe una relación entre las Habilidades Blandas y un incremento del salario del personal al suponer efectos positivos en las actividades y habilidades organizacionales.

Las Habilidades Blandas no solamente son útiles en el contexto laboral de hecho, su alcance va más allá del mundo laboral, teniendo implicaciones directas en la mejora de las interacciones sociales, los hábitos personales y en últimas instancias promueven la eficiencia en cualquier actividad. También son benéficas en el desarrollo del pensamiento crítico, la resolución de problemas, la capacidad de

trabajo en equipo, capacidad de adaptación y aprendizaje permanente, manejo de la información, gestión del tiempo, habilidades de liderazgo, entre muchas otras que aportan al bienestar de los individuos. Otro beneficio destacable es que tienden a propiciar un medio con el cual se mejore la capacidad de organización de un individuo en distintos niveles volviéndolo más productivo (Tang, 2020, p. 23). Reforzando lo anterior, (Tripathy, 2020, p. 92) sugiere que ayudan a un individuo a hacer frente a las personas, los cambios situacionales e incluso al estrés a través de brindar herramientas para enfrentar desafíos cotidianos de manera efectiva, previniendo así luchas contra la negatividad que en ocasiones desencadenan cansancio y depresión. Bajo esta línea de pensamiento propone que estas habilidades pueden ayudar a la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la autogestión para llevar vidas más saludables y productivas. Por último, el autor agrega que ayudan en la preparación mental, sociológica y psicológica ante las situaciones de la vida, lo que permite al individuo ser flexible y mantenerse positivo al promover la satisfacción mental, la alegría y la sensación de bienestar. De otra forma, autores como (Campos, Resende y Fagundes, 2020, p. 1504) mencionan que las Habilidades Blandas ayudan a la creación de una red social y de contactos personales útiles para la vida, al incremento de la proactividad, a la flexibilidad en la identificación de oportunidades, a la capacidad de transmisión de conocimientos dentro de diferentes entornos sociales y personales, tienen una implicación directa en el aumento de la creatividad, la percepción de la ética y en la inteligencia emocional.

Como se evidencia, las *Habilidades Blandas* cuentan con una serie de beneficios que no solamente aportan a la consecución de objetivos organizacionales, sino también para la vida laboral y personal. Con el objetivo de ejemplificar parte de estos beneficios, a continuación, se mencionan algunos estudios donde evidenció la utilidad de aplicar las Habilidades Blandas en organizaciones de diferentes industrias.

En su estudio sobre la importancia del desarrollo de Habilidades Blandas en líderes del sector salud (Abraham et al., 2021, pp. 4-5) recalcaron que las habilidades de comunicación ayudaron a líderes de hospitales a coordinar al capital humano y crear una cultura común o misión entre los miembros del equipo que antes se encontraban dispersos, además, en las entrevistas algunos líderes mencionaron que con el óptimo desarrollo de la comunicación colectiva se podían integrar múltiples disciplinas sin aparente relación para trabajar hacia el objetivo común de dar el mejor cuidado posible a los pacientes, por lo que recalcaron que el ser buen conductor o formador de equipos en combinación con una buena capacidad de comunicación les permitió unificar los esfuerzos de manera coordinada y evitar la ineficiencia en su labor beneficiando a los equipos de trabajo.

En otro estudio realizado sobre los efectos de la formación profesional con trabajadores elegidos al azar para ser capacitados en habilidades técnicas o blandas (Barrera et al., 2020, pp. 411, 421, 427) argumentaron que la formación en habilidades técnicas tiene un mayor impacto a corto plazo en los resultados obtenidos con relación a ingresos, efectividad en las tareas desempeñadas, horas trabajadas a la semana, entre otros. Mientras que por el lado de las Habilidades Blandas descubrieron que las personas capacitadas en estas tardan un periodo entre seis y doce meses para observar resultados similares a los capacitados en habilidades duras, aun así sugieren que esta recuperación o paridad a través del tiempo se debe a la capacidad de las personas con Habilidades Blandas para aprender en el trabajo debido a la adquisición de habilidades organizativas y de comunicación obtenidas en la capacitación, ayudando a estas personas a conservar sus trabajos y negociar mejores salarios en comparación con los capacitados en habilidades duras, quienes demostraron más dificultad para retener sus puestos de trabajo, socializar con sus compañeros y resolver problemas comunes. Gracias a los resultados obtenidos en su estudio, identificaron que las habilidades sociales

ayudan a mejorar el desempeño de los trabajadores a lo largo del tiempo derivado de la capacidad de adaptación y flexibilidad que van desarrollando.

Otro estudio que sirve para reflejar los beneficios de las Habilidades Blandas en una organización es el de (Prada, Rucci y Urzúa, 2019, pp. 22-23), donde utilizan un diseño experimental combinado con una estrategia empírica para cuantificar el impacto de una intervención formativa destinada a modificar ciertas Habilidades Blandas entre los colaboradores de uno de los minoristas más grandes de América Latina. En sus resultados evidenciaron que existe un impacto positivo en las tiendas donde se capacitó al capital humano en Habilidades Blandas en relación con las que no, al medir dos ítems de productividad: las ventas y número de transacciones. Señalan que la intervención en capacitación de Habilidades Blandas en tienda aumentó las ventas diarias en 119 dólares donde sólo se capacitó gerentes y 204 dólares en las tiendas donde se capacitó tanto a gerentes como al personal. Por otro lado, se encontró que en tiendas donde se capacitó a gerentes tuvieron efectos positivos en la cantidad total de transacciones diarias al demostrar un incremento del 11% que sugiere un impacto en el margen de ventas positivo. A la vez, se identificó que mientras para el personal de ventas hubo apenas indicios de ganancia en términos de comunicación, entre gerentes si hubo un claro impacto positivo que luego fue de beneficio en el rendimiento de las ventas propias, sino también se logró identificar un efecto indirecto sobre el número de transacciones y ventas de los trabajadores no capacitados. Lo anterior sugiere que capacitar al personal gerencial tiene efectos directos e indirectos sobre la productividad personal y colectiva.

2.3.3 Habilidades Blandas relevantes en establecimientos de hospedaje

El desarrollo de las Habilidades Blandas se ha ido convirtiendo en una amplia área de interés en el corazón de los establecimientos de hospedaje y como se ha evidenciado hasta ahora, son indispensables en cada uno de sus departamentos;

por ello, el presente apartado busca fortalecer el valor teórico del estudio a través de la recopilación de múltiples Habilidades Blandas que en el estado del arte se consideran relevantes para el sector. Cabe destacar que muchas de las habilidades que se presentan a continuación fueron utilizadas para el desarrollo del instrumento de investigación.

La aplicación de las Habilidades Blandas en los establecimientos de hospedaje tiene su origen en la importancia de construir y desarrollar habilidades que creen un impacto positivo en las relaciones y actitudes establecidas con los clientes internos y externos de la organización, por ello (Veleva, 2020, p. 66) considera que habilidades relevantes para cumplir estos objetivos son:

- Confiabilidad personal (cuánto se puede confiar en el empleado/gerente en el desempeño de tareas laborales).
- Grado de cooperación con los demás.
- Habilidades de negociación interpersonal.
- La resolución de conflictos.
- Habilidades de adaptación y flexibilidad al cambio.
- Habilidades de comunicación.
- Empatía e implicación en tareas comunes.
- Formación y tutoría.

Para (Suarez, 2020, pp. 2-3) el capital humano debería tener de forma implícita en la personalidad y el comportamiento cierto conjunto de Habilidades Blandas que deben ser visibles a través de la satisfacción de los clientes al brindarles servicios que les generen comodidad. En este sentido, el capital humano que cuente con Habilidades Blandas útiles en la industria tendrá la capacidad de aportar de manera positiva a la marca, mientras la empresa en una relación de reciprocidad ofrece herramientas que desarrollen a los individuos, gesten su bienestar y les permitan

acceder a una mejor calidad de vida. Para lograr dichos objetivos, el autor resalta la importancia de contar con un equipo de trabajo que posea conciencia multicultural, pensamiento disruptivo, integridad, flexibilidad y cordialidad como habilidades fundamentales en la prestación de los servicios. Bajo esta línea argumental y considerando que los establecimientos de hospedaje prestan sus servicios en un mercado donde el capital humano es el representante de su marca. Habilidades como la autopresentación y la construcción de relaciones con los clientes también cobran relevancia para poder brindar una excelente atención a través de interacciones con los clientes que suelen darse en momentos constantes y prolongados (Bolton et al., 2019, p. 2). Lo anterior se puede reforzar con lo mencionado por (Jefferis y Hutchinson, 2020, p. 2), quienes resaltan la importancia de las Habilidades Blandas sobre las duras en términos de construcción de relaciones con los clientes, la imagen de la marca y sobre todo la lealtad del cliente como factores de desarrollo y refuerzo organizacional.

Por su parte, (Weber *et. al.*, 2020, pp. 80,83), encontraron que habilidades como la comunicación, capacidad de dirigir y motivar a los subordinados, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, resolución de problemas, autogestión, enfoque al cliente, conciencia de la diversidad y responsabilidad profesional son claves para brindar un servicio cálido que genere reacciones positivas en los clientes. De manera similar, Jefferis y Hutchinson, 2020, pp. 3-4 identificaron que habilidades de comunicación, trabajo en equipo, profesionalismo, resolución de problemas y gestión de recursos son las que buscan principalmente los empleadores. Además, evidencian la necesidad de capital humano con características actitudinales de buena ética de trabajo, puntualidad, responsabilidad y rendición de cuentas. Según los autores, aquellos que tienen resistencia a desarrollar estas habilidades perderán su atractivo en la industria afectando negativamente su empleabilidad y a las organizaciones prestadoras de servicios. En los resultados de su trabajo obtuvieron consideraciones de gerentes generales sobre las Habilidades Blandas más

relevantes; estas fueron: habilidades con las personas, pasión y cuidado, profesionalismo y en menor medida la flexibilidad (Jefferis y Hutchinson, 2020, pp. 11-12).

Habilidades como el cuestionamiento estratégico, de negociación, de resolución de problemas y de planificación fueron consideradas por (Wetsanarat, 2021, pp. 60-61) como relevantes; así mismo señaló que se deberían poseer habilidades de comunicación con énfasis en la perspicacia social, en la gestión de conflictos de manera sistemática e integradora, habilidades de carisma, persuasión y de gestión de conflictos para crear mejores prácticas en la organización. Por su parte, (Elsharnouby y Elbanna, 2021, pp. 2,3) identificaron en su revisión documental Habilidades Blandas que incluyen: comunicación oral, atención al cliente, habilidades interpersonales, trabajo en equipo, aplicación de normas éticas, adaptación a cambios ambientales y actitud profesional como algunas de las más relevantes en el sector. Destacan que bajo el contexto donde se llevó a cabo el estudio desarrollar habilidades como el conocimiento cultural para mostrar aprecio y respeto por la cultura de los huéspedes es importante para que las estrategias de mercadotecnia internacional llevadas a cabo por establecimientos de hospedaje con grandes infraestructuras no fracasen. Por otro lado, informan que habilidades como centrarse en el cliente (una comprensión profunda de las expectativas, prioridades, actitudes y comportamientos del cliente), el desarrollo ágil y preparación de datos e inteligencia comercial son parte del futuro de la industria.

De otra forma, en un estudio que buscaba identificar qué Habilidades Blandas son percibidas por los profesionales de la hospitalidad como importantes para una carrera exitosa en la industria (Marneros, Papageorgiou y Efstathiade, 2020, pp. 241, 245, 246), mencionaron que existe un alto grado de complejidad para determinar cuáles considerar ya que además de la gran cantidad de habilidades que existe, los rasgos internos de cada empleado están estrechamente relacionados en

la prestación del servicio de calidad. Aun así, señalaron que las habilidades de relaciones humanas y comunicación fueron catalogadas como las más importantes, seguidas por el liderazgo, la gestión de recursos humanos y el análisis financiero. En términos de habilidades individuales, la comunicación efectiva fue la más valorada, seguida de la gestión de los problemas de los huéspedes, mantener la apariencia profesional, el conocimiento de la higiene y la seguridad y comunicarse efectivamente con los colegas. Una aportación interesante del estudio de (Marneros et al., 2020, p. 249) es que analizaron diferencias entre la importancia percibida y el desarrollo real de las Habilidades Blandas, así, encontraron que habilidades como supervisión, estandarización de calidad y motivación de colaboradores fueron catalogadas como de alta importancia, pero tenían un desarrollo real bajo por parte del capital humano, lo que puede abrir las puertas a la creación de estrategias reactivas que cierren la brecha con base en la identificación oportuna de las debilidades en diferentes establecimientos de hospedaje.

Por otro lado, los establecimientos de hospedaje eligen a los candidatos que cuenten con los perfiles que mejor se puedan integrar a su organización mediante la evaluación de sus habilidades; en una revisión documental realizada por (Pai, Manjunath, Kowshik, Ayedee, Malarout y Naik, 2020, p. 4347) se identificaron siete Habilidades Blandas a saber para laborar en el sector, estas son: el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la ética laboral, la resolución de problemas, la flexibilidad y las habilidades interpersonales. De manera similar, si hablamos sobre la opinión de los empleadores, las habilidades básicas con las que debe contar el capital humano según (Singh y Jaykumar, 2019, p. 11) son: la comunicación, la ética laboral y el trabajo en equipo, seguidas de las habilidades interpersonales y de servicio al cliente. En su estudio, los autores resaltaron el profesionalismo, el pensamiento crítico y la autogestión como atributos adicionales a los cuales se les brindó importancia desde la perspectiva de los empleadores. En la práctica, los gerentes indicaron que las habilidades esenciales son: comunicación, habilidades

interpersonales, sensibilidad cultural, pensamiento analítico y habilidades de planificación junto con las aplicaciones del conocimiento. Para los empleadores que participaron en el estudio de (Boudreau et al., 2022, pp. 26-29) las Habilidades Blandas de mayor demanda fueron la gestión de conflictos, asertividad, flexibilidad, habilidades de comunicación, empatía, compasión, trabajo en equipo, gestión del tiempo, fiabilidad, responsabilidad, gestión del estrés, motivación, adaptación al cambio, iniciativa, conciencia cultural, independencia y positividad.

Por otro lado, la incorporación de las Habilidades Blandas como eje del desempeño multi e interdisciplinar de los establecimientos de hospedaje suponen retos no solo para el capital humano de primera línea de servicios, sino que según (Cobanoglu, Dede, Poorani, 2007, p. 23), requieren de su aplicación y adaptación en departamentos como el de las Tecnologías de la Información, donde se identificó que además de habilidades duras como el conocimiento de la infraestructura tecnológica o la comprensión de los procesos comerciales de una propiedad hotelera aplicada en los sistemas de información, se requieren habilidades como la comunicación, liderazgo y el trabajo en equipo. (Elsharnouby y Elbanna, 2021, p. 8) también hacen referencia a la importancia de las Habilidades Blandas en todos los departamentos de la empresa, por ello identificaron que las habilidades requeridas áreas esenciales como la de mercadotecnia son: comunicación oral y escrita, trabajo en equipo, creatividad, voluntad y disposición para aprender, el compromiso con los huéspedes en redes sociales, buen sentido para identificar clientes valiosos potenciales, gestión de reseñas de los huéspedes en plataformas importantes, entre otras.

En otro contexto, la academia, representada por instituciones de educación superior que ofertan programas en turismo y hotelería también juega un rol importante en la industria al proveer de fuerza laboral que se incorpora año tras año al campo y la cual tiende a preparar a sus estudiantes en habilidades duras, pero con escasez en

Habilidades Blandas. En su estudio sobre la relación de la academia y las Habilidades Blandas en la industria, (Ahmed, Amin, Hezah, y Ezzat, 2021, pp. 168-170) encontraron que los tipos de Habilidades Blandas que se buscan desarrollar en los estudiantes son las siguientes:

- Habilidades de comunicación.
- Habilidades de trabajo en equipo.
- Habilidades para presentar.
- Habilidades de actitud positiva.
- Habilidades de etiqueta y comportamiento.
- Habilidades de autoconfianza.
- Habilidades de innovación.
- Habilidades de gestión de tiempo.
- Habilidades de liderazgo.
- Habilidades de pensamiento crítico.

También encontraron que los docentes asumen roles para desarrollar estas habilidades en sus estudiantes más allá de las cartas programáticas de las materias al alentarlos para desarrollarlas durante las clases, difunden la conciencia sobre la importancia de dichas habilidades entre los estudiantes e incluso pueden desarrollar cursos en línea con esta finalidad. De la misma manera, el estudio identificó algunos obstáculos para desarrollar estas habilidades en el área académica, dentro de los que se destaca: a) hay preferencia sobre instruir en habilidades duras básicas en los cursos en lugar de las blandas, b) no hay políticas o programas claros en las facultades sobre el desarrollo de las habilidades para los estudiantes, c) los programas académicos no contemplan cursos en Habilidades Blandas, entre otras.

En cuanto a los graduados de nivel inicial (Singh y Jaykumar, 2019, p. 11) determinaron que habilidades de comunicación, ética laboral, trabajo en equipo,

servicio al cliente, resolución de problemas, toma de decisiones, profesionalismo, autogestión, pensamiento crítico y analítico, sensibilización cultural, capacidad de adaptación y aplicación de la información son necesarias para que se incorporen de manera eficiente al mercado laboral. En su estudio sobre el papel de las metodologías de enseñanza de Habilidades Blandas innovadoras de las instituciones de educación superior (Silva et. al., 2019, p. 2) obtuvieron una lista de 30 Habilidades Blandas que en la literatura identificaron como esenciales para que empleadores de establecimientos de hospedaje las jerarquizaran al momento de reclutar capital humano, los resultados indicaron que las siguientes habilidades son consideradas al momento de seleccionar a un candidato para ocupar un puesto: creatividad, liderazgo, organización, iniciativa, autonomía, sentido de responsabilidad, inteligencia emocional, manejo del estrés, escucha activa, empatía, trabajar como miembro de un equipo, adoptar una postura positiva, hacerse responsable por los errores, actuar con cortesía y respetuosamente, capacidad argumentativa, capacidad de comunicación, capacidad de negociación, serenidad y adaptabilidad. Por su parte, (Kiryakova, Kyurova y Chankova, 2019, pp. 60-61) determinaron que habilidades útiles en el trabajo en los establecimientos de hospedaje podrían ser agrupadas en tres sectores, estos fueron

Habilidades Blandas básicas. Compromiso, hospitalidad, enfoque en el cliente, flexibilidad, comunicación efectiva, habilidades sociales, organización, orientación a la acción y competencias orientadas a resultados, responsabilidad y confiabilidad, trabajo en equipo, sociabilidad, adaptabilidad, responsabilidad social, autocontrol y conciencia ambiental. Las habilidades de hospitalidad y comunicación efectiva se sugirieron de importancia crítica en la evaluación de resultados.

Habilidades Blandas específicas, Pensamiento analítico, seguridad, manejo de quejas, atención al cliente, resolución de problemas, seguridad de los huéspedes, interacción flexible con colegas, diálogo intercultural, adaptabilidad, capacidad de

interacción digital, organización y orden, trabajo bajo presión, trabajo con documentos, autodesarrollo, competencias sociales, orientación financiera. Las habilidades de comportamiento profesional, capacidad de interacción digital y manejo de quejas se sugirieron de importancia crítica en la evaluación de resultados.

Habilidades Blandas gerenciales. Toma de decisiones, motivación de los empleados, liderazgo, cuidado de equipos, habilidades de planificación, habilidades de delegación, habilidades estratégicas, gestión del tiempo, gestión de conflictos, gestión de procesos, orientación y habilidades de intercesión, donde todas las habilidades enlistadas fueron consideradas de importancia crítica en los resultados.

Como se mencionó en el apartado de “Características de las Habilidades Blandas”, estas habilidades pueden crear conjuntos más grandes de habilidades que las categoricen y permitan diferenciarlas de manera más sencilla, a raíz de esto, (Weber et al., 2013, p. 318), en su revisión documental sobre Habilidades Blandas importantes para los establecimientos de hospedaje obtuvieron un listado de más de 100 habilidades que posteriormente combinaron en 7 categorías:

- Comunicación
- Gestión del desempeño
- Autogestión
- Liderazgo
- Interpersonales
- Político/cultural
- Contraproducente

Las categorías desarrolladas por (Weber et al., 2013, p. 318), fueron utilizadas en esta investigación para estructurar el instrumento aplicado a los sujetos de estudio dentro de los establecimientos de hospedaje. (p. 318)

En conclusión, existe una amplia gama de *Habilidades Blandas* que desde diferentes perspectivas son útiles y necesarias en los establecimientos de hospedaje; lograr un consenso sobre cuáles son aquellas habilidades que no pueden faltar parece ser difícil a raíz de la revisión documental, pero si se puede encontrar un factor común con el que cada organización, según sus necesidades, ideales, filosofía y objetivos base su elección de habilidades.

2.3.4 La brecha en *Habilidades Blandas*

Pese a que las Habilidades Blandas son esenciales para la industria de los servicios, (Richa, Justin y Vijayshri, 2021, p. 2632) alertan sobre la existencia de una amplia brecha entre habilidades duras y blandas, especialmente en los establecimientos de hospedaje, ya que los niveles deseados, requeridos y obtenidos en el capital humano y estudiantes recién graduados en términos de sus Habilidades Blandas fluctúan ampliamente. De la misma manera, en su estudio (Ahmed et al., p. 163) mencionan que existe común acuerdo entre académicos y empleadores sobre la existencia de esta brecha; y se refieren a ella como una problemática creciente donde las Habilidades Blandas esperadas del capital humano de nivel inicial y las habilidades reales que poseen no se alinean, lo que les representa una barrera de entrada al mercado laboral e implica un gran esfuerzo por parte de las organizaciones para nivelar este déficit. La brecha de Habilidades Blandas en los establecimientos de hospedaje se puede definir como un "desajuste percibido entre la necesidad de habilidades del empleador y las habilidades disponibles de los empleados" (Nikadimovs e Ivanchenko, 2020, p. 43), también se puede entender a través de los niveles de compensación, donde los establecimientos de hospedaje no están dispuestos a pagar lo suficiente para obtener o traer capital humano que

cuenta con la habilidad requerida, abriendo mucho más la brecha. Por otro lado, los autores sugieren que parte del problema radica en que los empleadores no brindan la capacitación necesaria para acortar la brecha y con los anterior en mente mencionan que la existencia de esta brecha es una problemática que no permite crecer o seguir siendo competitivos a los establecimientos de hospedaje ya que no pueden encontrar empleados con los conocimientos y habilidades adecuadas para encajar en el trabajo crítico, desencadenando en un bajo desempeño del establecimiento derivado de la baja productividad que la brecha propicia. De manera similar (Bolton et al., 2019, p. 4), reportan que 24% de los gerentes de hoteles y restaurantes informan sobre brechas en las habilidades de servicio al cliente, por lo que buscan explorar mecanismos organizacionales como las prácticas de contratación y el rol de la dirección para acortarla. Según (Jefferis y Hutchinson, 2020, p.1), los gerentes a menudo buscan un nivel de preparación que falta en sus posibles empleados; agregan que los estudiantes presentan una considerable brecha entre las Habilidades Blandas que necesitan y las habilidades reales que poseen, las cuales son insuficientes para el desarrollo óptimo de las labores en sus nuevos puestos de trabajo. Por su parte, (Booyens et al., 2020, p. 88), concluyeron que intervenciones de unidades de aprendizaje que enfatizan el desarrollo de Habilidades Blandas son pertinentes para el turismo y los establecimientos de hospedaje. El capital humano debe poseer Habilidades Blandas con las cuales ser competentes en sus roles profesionales dentro de la organización, pero no siempre cuentan con ellas, lo que genera un conflicto reflejado en términos de desempeño laboral y por ende organizacional. Esta es una de las razones por las que los programas de gestión de establecimientos de hospedaje requieren y exigen centrarse en el desarrollo de Habilidades Blandas en lugar de las duras (Crawford, Weber y Lee, 2020, p.1). Como se ha reportado, tanto académicos como empleadores están de acuerdo en que existe una brecha cada vez mayor en las Habilidades Blandas del capital humano en establecimientos de hospedaje y lo que es peor, la brecha está creciendo lenta pero constantemente. Para cerrarla, los

líderes de la industria e investigadores sugieren que se puede ayudar al capital humano a mejorar su desempeño fortaleciendo sus Habilidades Blandas y profesionales a través de esfuerzos organizacionales dirigidos y comprometidos como la capacitación (Singh y Jaykumar, 2019, pp. 8-9). Dicha capacitación no debería limitarse al capital humano que ya labora en los establecimientos, sino también a dos grupos que representan la fuerza laboral. El primero, es la gran población de jóvenes educados que carecen de Habilidades Blandas para garantizar su empleabilidad y el segundo es el grupo de individuos que no está calificado, organizado y tiene menos educación; la capacitación para estos grupos es necesaria para ayudarlos a encontrar estabilidad en sus empleos, tener acceso a mejores sueldos y por ende un nivel de vida más alto (Singh y Jaykumar, 2019 p. 4,5).

Una perspectiva similar para cerrar la brecha indica que es necesario un análisis en la organización donde se evalúen las habilidades reales del capital bajo el perfil de sus puestos según los criterios organizacionales. Para ello, los establecimientos de hospedaje deben determinar sus objetivos comerciales en busca de hacer más sencillo identificar qué habilidades son necesarias en el capital humano para su consecución y luego se deben acotar los esfuerzos para proveer de los conocimientos y cualidades necesarias a través de la capacitación en cada puesto (Nikadimovs e Ivanchenko, 2020, p. 43). Así mismo se puede realizar reingeniería de los manuales de puestos contemplando de manera acertada y actualizada la necesidad de Habilidades Blandas específicas para las tareas.

2.3.5 La capacitación en *Habilidades Blandas*

Derivado de la brecha en habilidades blandas, los procesos de gestión del capital humano fungen como una herramienta con la cual los establecimientos de hospedaje cuentan para nivelar al capital humano en congruencia con la cultura organizacional. Dentro de estos procesos de gestión del capital humano

encontramos la capacitación, la cual ha ido evolucionando a la par que las organizaciones para poder cumplir los objetivos planteados. Parte de esta evolución nos muestra que años atrás lo más común era capacitar al capital humano en habilidades técnicas específicas que les ayudaran a desempeñar las funciones de sus puestos de trabajo. Dichas capacitaciones estaban relacionadas al saber cómo cumplir con una tarea, más que en cómo actuar o desenvolverse en niveles de pensamiento profundos en un entorno personal y grupal dinámico. Estas capacitaciones se daban con la finalidad de enseñar, proveer, ampliar o actualizar las habilidades duras dejando de lado Con el auge de las Habilidades Blandas y teniendo en cuenta que la misión de cualquier organización es actuar de tal manera que los clientes regresen para asegurar la rentabilidad del negocio (Weber et al., 2020, p. 7), los establecimientos de hospedaje deben considerar implementar en sus procesos de capacitación estas habilidades para desarrollar técnicas efectivas en el marco de la prestación de servicios de excelencia. Para (Crawford et al., 2020, pp. 3-5) a pesar de que son reconocidas como indispensables en el capital humano, todavía existe la necesidad de capacitación y desarrollo de estas en el sector. De manera similar, (Kiryakova et al., p. 57) sugiere que su valor no solo debe reconocerse, sino fomentarse a través de métodos de formación adecuados para su óptimo desarrollo, en especial en un entorno altamente dinámico, complejo y de rápidos cambios donde las nuevas tendencias, requisitos y demandas del mercado laboral y de los consumidores llevan a las organizaciones a adaptar metodologías flexibles con las cuales mantener su competitividad.

Con relación a lo anterior, algunos establecimientos de hospedaje han diseñado e implementado metodologías propias de procesos de capacitación para hacer frente al déficit o brecha de habilidades presente en el mercado laboral, ejemplos de ello son el programa STEP de la cadena Oberoi, el programa LEAP de ITC Maurya y el programa Golden Threshold de Taj, todos son grupos hoteleros de la India los cuales desarrollan a los integrantes desde el nivel básico haciendo un mercado

énfasis en las Habilidades Blandas, la capacitación laboral y el aprendizaje electrónico, aportando a la retención laboral, mayor nivel de satisfacción y crecimiento integral dentro de la organización (Singh y Jaykumar, 2019, p. 5). Los autores mencionaron que grupos como IHG y Hyatt están colaborando con el área académica a nivel regional para ayudar a los jóvenes a comprender la importancia de las Habilidades Blandas y la experiencia necesaria en el campo laboral, además de la educación formal para que cuando se integren a sus empresas la brecha sea menor.

Empleadores de los establecimientos de hospedaje que participaron en el estudio de (Silva et al., 2019, p. 3) señalaron que metodologías de aprendizaje como pasantías, juegos de roles, videos, visitas de estudio, presentaciones orales, contacto con profesionales, conferencias y trabajos en grupo son las que más favorecen al desarrollo de las Habilidades Blandas, además se enfatizó en que la experiencia práctica (pasantías por ejemplo) es fundamental para que estas se adquieran en la vida laboral.

La forma en la que un establecimiento de hospedaje percibe, promueve, valora y evalúa las Habilidades Blandas es fundamental para desarrollar su capacitación evitando resultados imprecisos. La capacitación en éstas debe ser específica para el puesto de trabajo en lugar de aplicarse a toda la organización. Un punto de partida para brindar estos procesos de capacitación puede ser a través de determinar las fortalezas de un colaborador en específico, (Boudreau et al., 2022, p. 26), por lo que la personalización en la capacitación podría ser una práctica a considerar para optimizar los esfuerzos. Por otro lado, (Boudreau et al., 2022, p. 13) señalaron que la capacitación en Habilidades Blandas es un método que ayuda a mejorar la retención del capital humano y fomentar el crecimiento a largo plazo de los colaboradores, por ello las Habilidades Blandas son una tendencia en todos los

niveles de la organización al mejorar la dinámica interna y teniendo implicaciones en la capacidad de la empresa para brindar una experiencia de calidad.

3. Diseño metodológico

3.1 Diseño de investigación. El diseño de investigación fue no experimental El estudio fue descriptivo-explicativo con enfoque cuali-cuantitativo.

3.2 Unidades de análisis. Las unidades de análisis fueron establecimientos de hospedaje, específicamente *Hoteles* con categoría de *Cinco Estrellas*, ubicados en la Ciudad de Tijuana, B.C., México.

3.3 Sujetos de estudio. Se identifica como sujetos de estudio al capital humano que desempeña diversas posiciones laborales en establecimientos de hospedaje.

3.4 Hipótesis de investigación (Hi). La implementación de procesos de capacitación en establecimientos de hospedaje está definida por el impacto de las Habilidades Blandas del capital humano.

3.4.1 Variable independiente: Procesos de capacitación.

3.4.1 Variable dependiente: Habilidades Blandas de capital humano.

3.5.1 Operacionalización de la variable. Habilidades Blandas de capital humano. El cuestionario dirigido al capital humano en establecimientos de hospedaje consta de 79 reactivos divididos en 3 dimensiones que son: perfil demográfico, Habilidades Blandas del capital humano e impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas. El perfil demográfico del capital humano fue evaluado a partir de 8 reactivos que brindaron información sobre aspectos básicos personales de cada colaborador y a su vez permitieron conocer a grandes rasgos su situación dentro de los establecimientos de hospedaje en los que trabajan. En la tabla 8 se pueden observar los reactivos mencionados con sus opciones de respuesta.

Tabla 8*Operacionalización de la variable. Perfil demográfico del capital humano*

Variable	Indicador	Ítem	Nivel de medición
Género	Femenino Masculino Otro	(P1)	Nominal
Estado civil	Soltero Casado Divorciado Viudo Otro	(P2)	Nominal
Edad en años	Años	(P3)	Escala
Escolaridad	Primaria Secundaria Preparatoria Carrera técnica Licenciatura Posgrado Estudios truncos Otro	(P4)	Ordinal
Trabaja de	Tiempo completo Medio tiempo Por obra determinada Otro	(P5)	Nominal
Puesto actual	Nombre del puesto en el organigrama	(P6)	Escala
Departamento en el que trabaja	Nombre del departamento en el organigrama	(P7)	Escala
Años de experiencia en hoteles	Años de experiencia que el sujeto tiene trabajando en hoteles	(P8)	Escala

Fuente: Elaboración propia

La dimensión de Habilidades Blandas del capital humano buscó medir la frecuencia con la que los colaboradores usan distintas Habilidades Blandas en su puesto de trabajo según su experiencia y opinión para alcanzar el objetivo específico número uno. Estas habilidades se agruparon en 6 categorías basadas en el estudio de (Weber et al., 2013, p. 318) como se mencionó en el apartado 2.5 Habilidades

Blandas relevantes en establecimientos de hospedaje. Se utilizó una escala Likert de 6 puntos para obtener las respuestas. En la tabla 9 se puede observar la operacionalización de la dimensión descrita.

Tabla 9

Operacionalización de la variable Habilidades Blandas del capital humano

Definición conceptual	Definición operacional	Ítems
Las Habilidades Blandas son aquellas con un alto grado personal que se relacionan con la actitud y el comportamiento de los individuos al originarse en sus acciones, emociones y experiencias, regulando sus estados conductuales e impactando en su actuar al activarse de forma dinámica y situacional. (Tsirkas et al., 2020, p. 358; Purwanto et al., 2021, p. 16; Mitsea et al., 2021 p. 121 y Fernandes et al., 2021, p. 4).	Es operacionalizada a través de un cuestionario tipo escala Likert de 6 puntos con alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca y no conozco del tema	(P9), (P10), (P11), (P12), (P13), (P14), (P15), (P16), (P17), (P18), (P19), (P20), (P21), (P22), (P23), (P24), (P25), (P26), (P27), (P28), (P29), (P30), (P31), (P32), (P33), (P34), (P35), (P36), (P37), (P38), (P39), (P40), (P41), (P42), (P43), (P44), (P46), (P47), (P48), (P49), (P50), (P51), (P52), (P53), (P54), (P55), (P56), (P57), (P58), (P59), (P60), (P61), (P62), (P63), (P64), (P65), (P66), (P67), (P68), (P69), (P70), (P71), (P72), (P73), (P74)

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión “*Impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas*” fue evaluada a partir de 5 reactivos donde para alcanzar el objetivo específico número tres se le preguntó al capital humano su opinión sobre los procesos de capacitación en sus Habilidades Blandas. En la tabla 10 se puede observar la operacionalización de la presente dimensión.

Tabla 10*Operacionalización de la variable. Procesos de capacitación*

Definición conceptual	Definición operacional	Ítems
Los procesos de capacitación son un conjunto de actividades que buscan enseñar al capital humano habilidades, competencias y capacidades de manera continua e intensiva para que realice sus labores de manera eficiente e independiente. (Nardo et al., 2022, p. 1309; Luo et al., 2021, p. 3; Čelić et al., 2021, pp. 91-92).	Es operacionalizada a través de un cuestionario tipo escala Likert de 6 puntos con alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca y no conozco del tema	(P75), (P76), (P77), (P78), (P79)

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Operacionalización de variables (Gerentes).

El cuestionario diseñado para gerentes de establecimientos de hospedaje consta de 103 reactivos divididos en 3 dimensiones que son: perfil demográfico, Habilidades Blandas del capital humano e impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas.

El perfil demográfico de los gerentes fue evaluado a partir de 8 reactivos que brindaron información sobre aspectos básicos de cada individuo. De la misma manera, se obtuvo información que refleja la situación laboral de la muestra. En la tabla 11 se puede observar la operacionalización de esta dimensión.

Tabla 11*Operacionalización de la variable. Perfil demográfico de los gerentes*

Variable	Indicador	Ítem	Nivel de medición
Género	Femenino Masculino Otro	(P1)	Nominal
Estado civil	Soltero Casado Divorciado Viudo Otro	(P2)	Nominal
Edad en años	Años	(P3)	Escala
Escolaridad	Primaria Secundaria Preparatoria Carrera técnica Licenciatura Posgrado Estudios truncos Otro	(P4)	Ordinal
Trabaja de	Tiempo completo Medio tiempo Por obra determinada Otro	(P5)	Nominal
Puesto actual	Nombre del puesto en el organigrama	(P6)	Escala
Departamento en el que trabaja	Nombre del departamento en el organigrama	(P7)	Escala
Años de experiencia en hoteles	Años de experiencia que el sujeto tiene trabajando en hoteles	(P8)	Escala

Fuente: Elaboración propia

La dimensión de Habilidades Blandas del capital humano en el instrumento aplicado a los gerentes se dividió en dos secciones. La primera buscó evaluar el impacto que estas habilidades tienen en los establecimientos de hospedaje desde la perspectiva gerencial para cumplir con el objetivo específico número dos y la segunda sección les solicitó señalar la frecuencia con la que creen que el capital humano hace uso de las Habilidades Blandas de la lista para comparar las opiniones de ambas partes

e identificar posibles áreas de oportunidad basadas en la contraposición de criterios en el marco del cumplimiento del objetivo específico número uno. De la misma manera que en el instrumento anterior los reactivos se evaluaron a partir de una escala Likert de 6 puntos. La primera sección de la dimensión está compuesta por 23 reactivos que evalúan el impacto de las Habilidades Blandas en establecimientos de hospedaje. Dichos reactivos contienen la siguiente introducción en el enunciado: “considero que las Habilidades Blandas en el hotel...”. Con esto se buscó estructurar de manera homogénea la sección y facilitar la respuesta de cada reactivo. Por otra parte, para facilitar el reporte de los resultados de esta sección, los reactivos se agruparon con base a similitudes identificadas en torno a la información que buscan recolectar y según el orden descendente de los mismos. En la tabla 12 se puede observar la operacionalización de la primera sección.

Tabla 12

Operacionalización de la variable Habilidades Blandas del capital humano (primera sección)

Definición conceptual	Definición operacional	Ítems
Las Habilidades Blandas son aquellas con un alto grado personal que se relacionan con la actitud y el comportamiento de los individuos al originarse en sus acciones, emociones y experiencias, regulando sus estados conductuales e impactando en su actuar al activarse de forma dinámica y situacional. (Tsirkas et al., 2020, p. 358; Purwanto et al., 2021, p. 16; Mitsea et al., 2021 p. 121 y Fernandes et al., 2021, p. 4).	Es operacionalizada a través de un cuestionario tipo escala Likert de 6 puntos con alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca y no conozco del tema	(P9), (P10), (P11), (P12), (P13), (P14), (P15), (P16), (P17), (P18), (P19), (P20), (P21), (P22), (P23), (P24), (P25), (P26), (P27), (P28), (P29), (P30), (P31), (P32)

Fuente: Elaboración propia

La segunda sección de la presente dimensión buscó comparar la opinión del capital humano con la de los gerentes en torno a la frecuencia de uso que dan a las Habilidades Blandas listadas. En la tabla 13 se puede observar la operacionalización de la segunda sección.

Tabla 13*Operacionalización de la variable Habilidades Blandas del capital humano (segunda sección)*

Definición conceptual	Definición operacional	Ítems
Las Habilidades Blandas son aquellas con un alto grado personal que se relacionan con la actitud y el comportamiento de los individuos al originarse en sus acciones, emociones y experiencias, regulando sus estados conductuales e impactando en su actuar al activarse de forma dinámica y situacional. (Tsirkas et al., 2020, p. 358; Purwanto et al., 2021, p. 16; Mitsea et al., 2021 p. 121 y Fernandes et al., 2021, p. 4).	Es operacionalizada a través de un cuestionario tipo escala Likert de 6 puntos con alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca y no conozco del tema	(P33), (P34), (P35), (P36), (P37), (P38), (P39), (P40), (P41), (P42), (P43), (P44), (P46), (P47), (P48), (P49), (P50), (P51), (P52), (P53), (P54), (P55), (P56), (P57), (P58), (P59), (P60), (P61), (P62), (P63), (P64), (P65), (P66), (P67), (P68), (P69), (P70), (P71), (P72), (P73), (P74), (P75), (P76), (P77), (P78), (P79), (P80), (P81), (P82), (P83), (P84), (P85), (P86), (P87), (P88), (P89), (P90), (P91), (P92), (P93), (P94), (P95), (P96), (P97), (P98)

Fuente: Elaboración propia

La dimensión “*Impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas*” fue evaluada a partir de 5 reactivos donde para alcanzar el objetivo específico número tres se les preguntó a los gerentes su opinión sobre el efecto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano de los establecimientos de hospedaje. En la tabla 15 se puede observar la operacionalización de la presente dimensión.

Tabla 14*Operacionalización de la variable. Procesos de capacitación*

Definición conceptual	Definición operacional	Ítems
Los procesos de capacitación son un conjunto de actividades que buscan enseñar al capital humano habilidades, competencias y capacidades de manera continua e intensiva para que realice sus labores de manera eficiente e independiente. (Nardo et al., 2022, p. 1309; Luo et al., 2021, p. 3; Čelić et al., 2021, pp. 91-92).	Es operacionalizada a través de un cuestionario tipo escala Likert de 6 puntos con alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca y no conozco del tema	(P99), (P100), (P101), (P102), (P103)

Fuente: Elaboración propia

3.6 Técnicas de investigación

3.6.1 Cuestionario.

Para cumplir el objetivo de investigación, se diseñó un cuestionario tipo escala likert de 79 preguntas con 6 alternativas de respuesta. Dicho cuestionario se realizó a partir del marco teórico del proyecto terminal y consta de dos partes, la primera es un cuestionario diseñado para gerentes en los establecimientos de hospedaje y la segunda es un cuestionario dirigido para el capital humano de todas las áreas de la organización en niveles jerárquicos inferiores a las gerencias. A continuación, se pueden observar las estructuras de ambas partes del cuestionario utilizado en la presente investigación.

3.6.6.1 Cuestionario dirigido a Gerentes de los establecimientos de hospedaje

Justificación: Este cuestionario servirá para identificar las “*Habilidades Blandas*” del capital humano, su impacto en los establecimientos de hospedaje (hoteles) y para determinar el efecto que tienen los procesos de capacitación en el fortalecimiento de dichas habilidades.

Dimensión 1. Perfil demográfico		
P1. Género	Femenino (1) Masculino (2) Otro (3)	
P2. Estado civil	Soltero (1) Casado (2) Divorciado (3) Viudo (4) Otro (5)	
P3. Edad en años		
P4. Escolaridad	Primaria	(1)
	Secundaria	(2)
	Preparatoria	(3)
	Carrera técnica (ej. técnico en Hotelería y Turismo)	(4)
	Licenciatura (ej. Gestión Turística, Gastronomía)	(5)
	Posgrado (ej. Maestría en Administración)	(6)
	Estudios truncos (nivel básico, medio o superior)	(7)
	Otro	(8)
P5. Trabaja de	Tiempo completo	(1)
	Medio tiempo	(2)
	Por obra determinada	(3)
	Otro	(4)
P6. Puesto actual		
P7. Departamento en el que trabaja (ej. recursos humanos, alimentos y bebidas, limpieza)		
P8. Años de experiencia en hoteles		

A continuación, le haremos algunas preguntas relacionadas con los procesos de capacitación en el hotel y las Habilidades Blandas del capital humano. “**Las Habilidades Blandas**” son aquellas relacionadas con la personalidad, el comportamiento y la forma en la que los individuos se relacionan con otros en el lugar de trabajo, influyendo en su desempeño laboral y en sus acciones. Ejemplos de ellas son: la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, entre otras.

Le informamos que sus respuestas son de carácter confidencial. Los resultados únicamente serán utilizados para estudiar el comportamiento de las variables y aportar recomendaciones.

Instrucciones: Le solicitamos leer detalladamente cada pregunta y marcar con una “X” la alternativa que mejor refleje su **opinión**.

Dimensión 1. Habilidades Blandas del capital humano						
Ítem	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No conozco del tema
Considero que las Habilidades Blandas en el hotel...						
P9. Son un criterio relevante para organizar el capital humano en equipos de trabajo.	6	5	4	3	2	1
P10. Facilitan el proceso de selección de candidatos para los puestos de trabajo.	6	5	4	3	2	1
P11. Ayudan en el proceso de contratación de nuevo capital humano.	6	5	4	3	2	1
P12. Influyen en el ambiente o clima laboral.	6	5	4	3	2	1
P13. Inciden en la tasa de satisfacción laboral del capital humano.	6	5	4	3	2	1
P14. Facilitan la adaptación de la cultura organizacional por parte del capital humano.	6	5	4	3	2	1
P15. Deben ser utilizadas como criterio de evaluación del desempeño del capital humano.	6	5	4	3	2	1
P16. Influyen en la tasa de rotación laboral.	6	5	4	3	2	1
P17. Reducen los conflictos (personales y laborales) entre compañeros.	6	5	4	3	2	1
P18. Evitan bajos niveles de productividad del capital humano.	6	5	4	3	2	1
P19. Reducen el número de quejas relacionadas con el servicio al cliente.	6	5	4	3	2	1
P20. Son un criterio que se tiene en cuenta al momento establecer el salario.	6	5	4	3	2	1

Ítem	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No conozco del tema
Considero que las Habilidades Blandas en el hotel...						
P21. Son relevantes al momento de asignar una tarea o labor.	6	5	4	3	2	1
P22. Son de utilidad para que el capital humano pueda cumplir con todas las funciones de su puesto.	6	5	4	3	2	1
P23. Apoyan al capital humano para brindar un servicio hospitalario.	6	5	4	3	2	1
P24. Ayudan a incrementar la lealtad de los clientes.	6	5	4	3	2	1
P25. Influyen en la decisión de recompra de los clientes (volver a hospedarse o volver a consumir algún servicio del hotel).	6	5	4	3	2	1
P26. Permiten al capital humano personalizar el servicio. (ejemplo: detectar necesidades específicas de un cliente y satisfacerlas)	6	5	4	3	2	1
P27. Generan reacciones positivas en los clientes (ej: sentirse valorado, especial, satisfecho con el servicio)	6	5	4	3	2	1
P28. Pueden provocar reacciones negativas en los clientes (ej: sentirse incómodo o invadido por exceso de interacciones con el capital humano)	6	5	4	3	2	1
P29. Pueden modificar la percepción que el cliente tiene del servicio que se le brinda.	6	5	4	3	2	1
P30. Ayudan a posicionar la marca del hotel en el mercado.	6	5	4	3	2	1
P31. Influyen en la calidad del servicio prestado a un cliente.	6	5	4	3	2	1
P32. Brindan ventajas competitivas a la organización en el mercado.	6	5	4	3	2	1

Marque con una “X” la frecuencia con la que el capital humano del hotel **utiliza** las Habilidades Blandas que se enlistan a continuación en sus puestos de trabajo.

Categoría de Habilidades Blandas 1: Comunicación						
Habilidad	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No conozco del tema
P33. Escucha activa	6	5	4	3	2	1
P34. Comunicación oral	6	5	4	3	2	1
P35. Comunicación no verbal (contacto visual, posturas, expresiones)	6	5	4	3	2	1
P36. Comunicación escrita	6	5	4	3	2	1
P37. Uso de la oratoria (hablar de forma fluida y convincente)	6	5	4	3	2	1
P38. Capacidad para argumentar	6	5	4	3	2	1

Categoría de Habilidades Blandas 2: Gestión del desempeño						
Habilidad	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No conozco del tema
P39. Trabajo en equipo	6	5	4	3	2	1
P40. Toma de decisiones	6	5	4	3	2	1
P41. Enfoque al cliente	6	5	4	3	2	1
P42. Rendición de cuentas	6	5	4	3	2	1
P43. Perspicacia (ver cosas que los demás no)	6	5	4	3	2	1
P44. Compromiso con los clientes	6	5	4	3	2	1
P45. Dar solución a las inconformidades de los clientes	6	5	4	3	2	1
P46. Aplicación de normas de seguridad e higiene	6	5	4	3	2	1
P47. Etiqueta	6	5	4	3	2	1
P48. Pensamiento analítico	6	5	4	3	2	1
P49. Hospitalidad	6	5	4	3	2	1
P50. Organización	6	5	4	3	2	1
P51. Orientación a resultados	6	5	4	3	2	1
P52. Capacidad para trabajar bajo presión	6	5	4	3	2	1
P53. Gestión de procesos (uso de recursos para mejorar una tarea o labor)	6	5	4	3	2	1

Categoría de Habilidades Blandas 3: Autogestión						
Habilidad	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No conozco del tema
P54. Responsabilidad profesional	6	5	4	3	2	1
P55. Flexibilidad	6	5	4	3	2	1
P56. Integridad	6	5	4	3	2	1
P57. Autopresentación	6	5	4	3	2	1
P58. Profesionalismo	6	5	4	3	2	1
P59. Puntualidad	6	5	4	3	2	1
P60. Pasión	6	5	4	3	2	1
P61. Adaptación al cambio	6	5	4	3	2	1
P62. Creatividad	6	5	4	3	2	1
P63. Disposición para aprender	6	5	4	3	2	1
P64. Buena actitud en el trabajo	6	5	4	3	2	1
P65. Autoconfianza	6	5	4	3	2	1
P66. Autocontrol	6	5	4	3	2	1
P67. Tomar la iniciativa	6	5	4	3	2	1
P68. Autonomía en las labores	6	5	4	3	2	1
P69. Manejo del estrés	6	5	4	3	2	1
P70. Serenidad (permanecer calmado o tranquilo)	6	5	4	3	2	1
P71. Resiliencia (capacidad de superar situaciones adversas)	6	5	4	3	2	1
P72. Conciencia propia (capacidad para percibir y juzgar actos propios)	6	5	4	3	2	1
P73. Desarrollo / crecimiento personal	6	5	4	3	2	1

Categoría de Habilidades Blandas 4: Liderazgo						
Habilidad	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No conozco del tema
P74. Capacidad para dirigir equipos de trabajo	6	5	4	3	2	1
P75. Capacidad para motivar a los compañeros	6	5	4	3	2	1
P76. Resolución de conflictos del equipo de trabajo	6	5	4	3	2	1
P77. Generar confianza en los equipos de trabajo	6	5	4	3	2	1
P78. Tutoría (orientar y aconsejar a los demás)	6	5	4	3	2	1
P79. Habilidades de supervisión	6	5	4	3	2	1
P80. Delegación de labores	6	5	4	3	2	1
P81. Capacidad de intercesión	6	5	4	3	2	1
P82. Responsabilizarse por los errores	6	5	4	3	2	1
P83. Dar reconocimiento a los demás	6	5	4	3	2	1
P84. Brindar retroalimentación	6	5	4	3	2	1

Categoría de Habilidades Blandas 5: Interpersonales						
Habilidad	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No conozco del tema
P85. Desarrollo de relaciones positivas con los clientes	6	5	4	3	2	1
P86. Desarrollo de relaciones positivas con los compañeros de trabajo	6	5	4	3	2	1
P87. Cordialidad (amabilidad y afecto en el trato a los demás)	6	5	4	3	2	1
P88. Capacidad de integrarse al equipo de trabajo	6	5	4	3	2	1
P89. Habilidades de negociación	6	5	4	3	2	1
P90. Empatía	6	5	4	3	2	1
P91. Carisma	6	5	4	3	2	1
P92. Persuasión	6	5	4	3	2	1
P93. Ser sociable	6	5	4	3	2	1
P94. Cortesía	6	5	4	3	2	1

Categoría de Habilidades Blandas 6: Político/culturales						
Habilidad	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No conozco del tema
P95. Conciencia de la diversidad	6	5	4	3	2	1
P96. Mostrar respeto por la cultura de los clientes	6	5	4	3	2	1
P97. Conciencia medioambiental	6	5	4	3	2	1
P98. Diálogo intercultural (poderse comunicar adecuadamente con miembros de otras culturas)	6	5	4	3	2	1

Dimensión 2. Procesos de capacitación						
Ítem	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No conozco del tema
<i>Opino que los procesos de capacitación en el hotel...</i>						
P99. Ayudan al capital humano a adquirir nuevas Habilidades Blandas.	6	5	4	3	2	1
P100. Ayudan a fortalecer las Habilidades Blandas del capital humano.	6	5	4	3	2	1
P101. Inciden en la utilización de las Habilidades Blandas del capital humano en sus puestos de trabajo.	6	5	4	3	2	1
P102. Ayudan al capital humano a identificar qué Habilidades Blandas deben fortalecer.	6	5	4	3	2	1
P103. Deben enfocarse en las Habilidades Blandas del capital humano.	6	5	4	3	2	1

3.6.1.2 Cuestionario dirigido al capital humano en establecimientos de hospedaje

Justificación: Este cuestionario servirá para identificar las “*Habilidades Blandas*” del capital humano, su impacto en los establecimientos de hospedaje (hoteles) y para determinar el efecto que tienen los procesos de capacitación en el fortalecimiento de dichas habilidades.

Dimensión 1. Perfil demográfico		
P1. Género	Femenino (1) Masculino (2) Otro (3)	
P2. Estado civil	Soltero (1) Casado (2) Divorciado (3) Viudo (4) Otro (5)	
P3. Edad en años		
P4. Escolaridad	Primaria	(1)
	Secundaria	(2)
	Preparatoria	(3)
	Carrera técnica (ej. técnico en Hotelería y Turismo)	(4)
	Licenciatura (ej. Gestión Turística, Gastronomía)	(5)
	Posgrado (ej. Maestría en Administración)	(6)
	Estudios truncos (nivel básico, medio o superior)	(7)
	Otro	(8)
P5. Trabaja de	Tiempo completo	(1)
	Medio tiempo	(2)
	Por obra determinada	(3)
	Otro	(4)
P6. Puesto actual		
P7. Departamento en el que trabaja (ej. recursos humanos, alimentos y bebidas, limpieza)		
P8. Años de experiencia en hoteles		

A continuación, le haremos algunas preguntas relacionadas con los procesos de capacitación y sus Habilidades Blandas. "**Las Habilidades Blandas**" son aquellas relacionadas con la personalidad, el comportamiento y la forma en la que los individuos se relacionan con otros en el lugar de trabajo, influyendo en su desempeño de las labores y en sus acciones. Ejemplos de ellas son: la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, entre otras. Le informamos que sus respuestas son de carácter confidencial. Los resultados únicamente serán utilizados para estudiar el comportamiento de las variables y aportar recomendaciones.

Instrucciones: Marque con una "X" la frecuencia con la que usted utiliza las Habilidades Blandas que se enlistan a continuación en su puesto de trabajo.

Categoría de Habilidades Blandas 1: Comunicación						
Habilidad	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No aplica en mi puesto
P9. Escucha activa	6	5	4	3	2	1
P10. Comunicación oral	6	5	4	3	2	1
P11. Comunicación no verbal (contacto visual, posturas, expresiones)	6	5	4	3	2	1
P12. Comunicación escrita	6	5	4	3	2	1
P13. Uso de la oratoria (hablar de forma fluida y convincente)	6	5	4	3	2	1
P14. Capacidad para argumentar	6	5	4	3	2	1

Categoría de Habilidades Blandas 2: Gestión del desempeño						
Habilidad	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No aplica en mi puesto
P15. Trabajo en equipo	6	5	4	3	2	1
P16. Toma de decisiones	6	5	4	3	2	1
P17. Enfoque al cliente	6	5	4	3	2	1
P18. Rendición de cuentas	6	5	4	3	2	1
P19. Perspicacia (ver cosas que los demás no)	6	5	4	3	2	1
P20. Compromiso con los clientes	6	5	4	3	2	1
P21. Dar solución a las inconformidades de los clientes	6	5	4	3	2	1
P22. Aplicación de normas de seguridad e higiene	6	5	4	3	2	1
P23. Etiqueta	6	5	4	3	2	1
P24. Pensamiento analítico	6	5	4	3	2	1
P25. Hospitalidad	6	5	4	3	2	1
P26. Organización	6	5	4	3	2	1
P27. Orientación resultados	6	5	4	3	2	1
P28. Capacidad para trabajar bajo presión	6	5	4	3	2	1
P29. Gestión de procesos (uso de recursos para mejorar una tarea o labor)	6	5	4	3	2	1

Categoría de Habilidades Blandas 3: Autogestión						
Habilidad	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No aplica en mi puesto
P30. Responsabilidad profesional	6	5	4	3	2	1
P31. Flexibilidad	6	5	4	3	2	1
P32. Integridad	6	5	4	3	2	1
P33. Autopresentación	6	5	4	3	2	1
P34. Profesionalismo	6	5	4	3	2	1
P35. Puntualidad	6	5	4	3	2	1
P36. Pasión	6	5	4	3	2	1
P37. Adaptación al cambio	6	5	4	3	2	1
P38. Creatividad	6	5	4	3	2	1
P39. Disposición para aprender	6	5	4	3	2	1
P40. Buena actitud en el trabajo	6	5	4	3	2	1
P41. Autoconfianza	6	5	4	3	2	1
P42. Autocontrol	6	5	4	3	2	1
P43. Tomar la iniciativa	6	5	4	3	2	1
P44. Autonomía en las labores	6	5	4	3	2	1
P45. Manejo del estrés	6	5	4	3	2	1
P46. Serenidad (permanecer calmado o tranquilo)	6	5	4	3	2	1
P47. Resiliencia (capacidad de superar situaciones adversas)	6	5	4	3	2	1
P48. Conciencia propia (capacidad para percibir y juzgar actos propios)	6	5	4	3	2	1
P49. Desarrollo / crecimiento personal	6	5	4	3	2	1

Categoría de Habilidades Blandas 4: Liderazgo						
Habilidad	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No aplica en mi puesto
P50. Capacidad para dirigir equipos de trabajo	6	5	4	3	2	1
P51. Capacidad para motivar a los compañeros	6	5	4	3	2	1
P52. Resolución de conflictos del equipo de trabajo	6	5	4	3	2	1
P53. Generar confianza en los equipos de trabajo	6	5	4	3	2	1
P54. Tutoría (orientar y aconsejar a los demás)	6	5	4	3	2	1
P55. Habilidades de supervisión	6	5	4	3	2	1
P56. Delegación de labores	6	5	4	3	2	1
P57. Capacidad de intercesión	6	5	4	3	2	1
P58. Responsabilizarse por los errores	6	5	4	3	2	1
P59. Dar reconocimiento a los demás	6	5	4	3	2	1
P60. Brindar retroalimentación	6	5	4	3	2	1

Categoría de Habilidades Blandas 5: Interpersonales						
Habilidad	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No aplica en mi puesto
P61. Desarrollo de relaciones positivas con los clientes	6	5	4	3	2	1
P62. Desarrollo de relaciones positivas con los compañeros de trabajo	6	5	4	3	2	1
P63. Cordialidad (amabilidad y afecto en el trato a los demás)	6	5	4	3	2	1
P64. Capacidad de integrarse al equipo de trabajo	6	5	4	3	2	1
P65. Habilidades de negociación	6	5	4	3	2	1
P66. Empatía	6	5	4	3	2	1
P67. Carisma	6	5	4	3	2	1
P68. Persuasión	6	5	4	3	2	1
P69. Ser sociable	6	5	4	3	2	1
P70. Cortesía	6	5	4	3	2	1

Categoría de Habilidades Blandas 6: Político/culturales						
Habilidad	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No aplica en mi puesto
P71. Conciencia de la diversidad	6	5	4	3	2	1
P72. Mostrar respeto por la cultura de los clientes	6	5	4	3	2	1
P73. Conciencia medioambiental	6	5	4	3	2	1
P74. Diálogo intercultural (poderse comunicar adecuadamente con miembros de otras culturas)	6	5	4	3	2	1

A continuación, le haremos algunas preguntas sobre la capacitación que ha recibido en el hotel. Le solicitamos leer detalladamente cada pregunta y marcar con una "X" la alternativa que mejor refleje su opinión.

Dimensión 2. Impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas						
Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No conozco del tema
<i>La capacitación que he recibido en el hotel me ha ayudado a...</i>						
P75. Adquirir nuevas Habilidades Blandas.	6	5	4	3	2	1
P76. Fortalecer Habilidades Blandas que ya tenía.	6	5	4	3	2	1
P77. Aplicar las Habilidades Blandas en las tareas de mi puesto.	6	5	4	3	2	1
P78. Identificar Habilidades Blandas que puedo fortalecer.	6	5	4	3	2	1
P79. Considerar la importancia de las Habilidades Blandas para realizar mis labores.	6	5	4	3	2	1

3.6.2 Entrevista a profundidad

Basado en los resultados obtenidos en el cuestionario del capital humano, se diseñó un guion de entrevista a profundidad dirigido a los gerentes de las unidades de análisis con el que se buscó conocer su opinión para validar y fortalecer dichos resultados. El guion consta de una ficha técnica del entrevistado para poder identificar a cada participante. Así mismo contiene datos generales relacionados a la aplicación de la entrevista como la fecha, hora y lugar donde se realizó. Por otro lado, se integró una sección con los datos del entrevistador y la directora del proyecto terminal. En cuanto a las preguntas se agregaron los antecedentes de la investigación a modo de introducción y justificación para posteriormente dar paso a 14 preguntas listadas en una secuencia congruente con la estructura del cuestionario. Las preguntas se agruparon conforme a la dimensión de Habilidades Blandas a la que pertenecen. En la tabla 15 se puede observar el guion de entrevista aplicado.

Tabla 15

Guion de entrevista a profundidad

Guion de entrevista a profundidad	
Ficha técnica del Entrevistado	
Nombre del Entrevistado	
Puesto del entrevistado	
Lugar de trabajo del entrevistado	
Fecha de realización de la Entrevista	
Hora de realización de la Entrevista	
Lugar de realización de la entrevista	
Duración de la Entrevista	
Formato del Guion de Entrevista	Lozano, (2024)
Datos del entrevistador	
Nombre del Entrevistador	Andrés Felipe Barbosa Comba
Formación profesional del entrevistador	Licenciatura en Mercadotecnia
Estudios previos del entrevistado	Maestría en Administración
Trabajo de tesis de posgrado que está desarrollando:	“Impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano en establecimientos de hospedaje”
Directora del trabajo terminal	Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez
Antecedente de la entrevista	
Se llevó a cabo una investigación sobre el <i>“Impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano en establecimientos de hospedaje”</i> en tres establecimientos de la ciudad de Tijuana, Baja California. El objetivo del estudio fue identificar, evaluar y determinar el impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas y para ello se le preguntó al capital humano sobre la frecuencia con la que utilizan estas habilidades.	
Dimensión: Las habilidades de comunicación	
1. Le comparto que en el cuestionario aplicado al capital humano se encontró que 61% de los colaboradores siempre utilizan la escucha activa en sus puestos de trabajo, es decir, prestan atención, se involucran en los temas, empatizan y entienden lo que se les dice. ¿Qué opinión le merece?	
2. Además de la escucha activa, encontramos que el 62% siempre emplea la comunicación oral y 31% la comunicación no verbal (gestos, posturas, miradas, lenguaje corporal). Desde su punto de vista, ¿qué aplicaciones tienen estas habilidades en el hotel? y ¿qué opina sobre el poco uso que cree dar el capital humano a la comunicación no verbal?	
Dimensión: Las habilidades de gestión del desempeño	
3. Por otro lado, en el cuestionario evaluamos habilidades relacionadas con la gestión del desempeño y los resultados reportaron que 56% del capital humano siempre trabaja en equipo. En su perspectiva ¿considera que el capital humano del hotel aplica el trabajo en equipo a sus labores?, ¿cree que sería útil para el hotel reforzar esta habilidad?	
4. También encontramos que 42% emplea el pensamiento analítico siempre y 32% la toma de decisiones. Esto evidencia un área de oportunidad con la que el hotel puede trabajar, pero en su opinión ¿cómo cree que puede afectar a las operaciones y al servicio al cliente esta situación?	
5. Le comento que en los resultados identificamos que 58% del capital humano siempre trabaja con un enfoque hacia los clientes y que 48% está orientado a cumplir con los resultados esperados. Si bien se cuenta con una importante base de colaboradores que trabajan alineándose a los valores de la empresa, ¿cuál es su opinión respecto a las personas que no trabajan con estos enfoques?, ¿consideraría oportuna una intervención empresarial?	

6. De otra forma, en los resultados pudimos observar que el 58% siempre emplea la habilidad de trabajar bajo presión. Esto indica que una parte importante del capital humano cree trabajar en un ambiente donde se siente presionado para cumplir con sus labores. ¿Qué opinión le genera conocer esta información?
Dimensión: Las habilidades de autogestión
7. Pasando a las habilidades de autogestión le platico que 68% del capital humano siempre emplea la responsabilidad profesional y 69% trabaja con integridad. Desde su perspectiva, ¿qué implicaciones pueden tener estos datos en las labores cotidianas del hotel?
8. Además, se encontró que el 57% utiliza la flexibilidad profesional en sus puestos de trabajo y teniendo en cuenta que esta habilidad cobra relevancia en una industria tan cambiante ¿cuál es su opinión sobre la aplicación de la flexibilidad en el hotel?
9. También le comparto que basado en los resultados el 72% del capital humano siempre siente pasión por su trabajo y 69% siente confianza en si mismo cuando lleva a cabo sus deberes, ¿considera que lo expresado por los colaboradores se refleja en sus labores dentro del hotel? o ¿cree que existe una sobreestimación en la opinión del capital humano?
10. Otros resultados evidenciaron que 51% del capital humano siempre emplea el autocontrol mientras que 42% maneja el estrés en sus labores siempre, ¿cree que los colaboradores están trabajando en un ambiente que les genere estrés y como consecuencia vean afectada su capacidad de controlarse?
Dimensión: Las habilidades de liderazgo
11. En cuanto a las habilidades de liderazgo hallamos que 28% del capital humano siempre utiliza la capacidad de dirigir equipos y que 43% emplea la tutoría al momento de trabajar. En su opinión, ¿cree que es relevante que el capital humano del hotel pueda dirigir equipos así no tenga un cargo de liderazgo? y ¿qué opinión le merece que más de un cuarto de los colaboradores use la tutoría con frecuencia en sus puestos?
Dimensión: Las habilidades interpersonales
12. Por otro lado, el cuestionario también evaluó habilidades interpersonales del capital humano y el 57% indicó que siempre desarrolla relaciones positivas con los clientes mientras que otro 62% señaló desarrollar relaciones positivas con los compañeros de trabajo con la misma frecuencia. ¿Opina usted de manera similar al capital humano?, ¿qué implicaciones tiene el desarrollo de estas relaciones en el desempeño del hotel?
13. Además del desarrollo de relaciones interpersonales se les preguntó a los colaboradores si sentían capacidad para integrarse a los equipos de trabajo y si eran sociables en sus puestos. 69% nos indicó que siempre utilizaban su capacidad para integrarse y 66% afirmó ser sociable siempre. Desde su experiencia ¿cree que estos datos reflejan la realidad en el hotel? y ¿cómo se ha beneficiado el hotel de estas habilidades?
Dimensión: Las habilidades político / culturales
14. Para concluir, le comparto que la última categoría de habilidades que evaluó el cuestionario fueron las político / culturales. Los resultados arrojaron que 54% del capital humano tiene conciencia de la diversidad y siempre aplica esta habilidad en su puesto de trabajo. ¿Cómo cree que afecta al hotel en el servicio al cliente la conciencia de la diversidad?

Fuente: Elaboración propia

4. Resultados

Los cuestionarios se aplicaron en tres unidades de análisis en la ciudad de Tijuana, Baja California, obteniendo 157 respuestas en total. El cuestionario dirigido al capital humano reportó 142 respuestas de las cuales se anularon 15 de ellas por estar incompletas, tachadas, rotas o en mal estado y algunas presentaron signos evidentes de llenado sin reflexión y análisis de las preguntas. Por lo que se obtuvieron 127 encuestas válidas que fueron utilizadas para el vaciado y análisis estadístico en el programa de *IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*. Por otro lado, el cuestionario dirigido a gerentes tuvo 15 respuestas que en su totalidad fueron válidas y utilizadas para su análisis en el mismo programa, pero en una base de datos distinta. A continuación, se describen los resultados de ambos cuestionarios.

4.1 Resultados del cuestionario dirigido al capital humano

4.1.1 Perfil demográfico del capital humano que labora en establecimientos de hospedaje

El 49% indicó pertenecer al género femenino mientras que el 50% al masculino, ver tabla 16. En cuanto al estado civil, 43% es soltero, 37% casado y destaca que el 13% reportó su estatus en la categoría “otro”, ver tabla 16.

Tabla 16

Género y estado civil del capital humano

Género	Porcentaje
Femenino	50%*
Masculino	49%
Otro	1%
Estado civil	Porcentaje
Soltero	43%*
Casado	37%
Divorciado	4%
Viudo	3%
Otro	13%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la edad, predomina el rango comprendido entre los 20 y 30 años, lo que fue igual al 45% del total de los colaboradores, ver tabla 17.

Tabla 17

Rangos de edad del capital humano

Rangos de edad	Colaboradores por rango de edad
Menos 20 años	3
De 20 a 25 años	24*
De 26 a 30 años	21*
De 31 a 35 años	15
De 36 a 40 años	13
De 41 a 45 años	13
De 46 a 50 años	14
De 51 a 55 años	12
De 51 a 60 años	4
De 61 años en adelante	8
Total	127

Fuente: Elaboración propia

Referente a la escolaridad destaca que el 51% de los alcanzó un nivel de estudios de básico y medio superior, mientras que el 19% alcanzó el nivel superior, ver tabla 18. Por otro lado, el 93% de los colaboradores indicaron trabajar tiempo completo, mientras que el 6% indicó hacerlo medio tiempo, ver tabla 18.

Tabla 18

Escolaridad y tipo de trabajo del capital humano

Escolaridad	Porcentaje
Primaria	11%
Secundaria	25%*
Preparatoria	26%*
Carrera técnica	11%
Licenciatura	19%
Estudios truncos	3%
Otro	5%
Tipo de trabajo	Porcentaje
Tiempo completo	93%*
Medio tiempo	6%
Otro	2%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los puestos de trabajo es importante mencionar que no todos los hoteles participantes del estudio utilizan los mismos nombres para puestos con las mismas funciones, por lo que se buscó unificar los criterios al utilizar los nombres genéricos identificados en el sector. El puesto de anfitrión se destaca como el de mayor frecuencia de participación al reportar 19 participaciones, lo que fue igual al 15% de la muestra, seguido por el puesto de camarista con 17 participaciones o el 13% y por último el puesto de operador de mantenimiento con 11 participaciones o el 11% del total, ver tabla 19.

Tabla 19

Puesto actual del capital humano

Puesto actual	Número de colaboradores
Agente de prevención	2
Ama de llaves	1
Anfitrión	19*
Asistente de dirección	1
Asistente de recursos humanos	1
Auxiliar administrativo	2
Auxiliar contable	1
Auxiliar de almacén	1
Auxiliar de cocina	1
Auxiliar de compras	1
Auxiliar de lavandería	2
Auxiliar de limpieza	6
Bell boy	4
Cajero	3
Camarista	17*
Carpintero	1
Cheif steward	1
Chófer	3
Cocinero	10
Contador	1
Coordinador de mantenimiento preventivo	1
Ejecutivo de centro de negocios	1
Ejecutivo de ventas	6
Encargado de cuentas por cobrar	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Continuación*Puesto actual del capital humano*

Puesto actual	Número de colaboradores
Encargado de cuentas por pagar	1
Hostess	3
Jefe bartender	1
Jefe de almacén	2
Jefe de compras	1
Mayora	1
Operador de mantenimiento	11*
Panadero	1
Pastelero	1
Practicante	3
Recepcionista	9
Steward	5
Supervisor de áreas públicas	1
Total	127

Fuente: Elaboración propia

De manera similar, se identificó que los departamentos con mayor participación fueron el de ama de llaves y alimentos y bebidas; ambos con 20% para la sumatoria del 40% total, ver tabla 20.

Tabla 20*Departamento en el que trabaja el capital humano*

Departamento en el que trabaja	Porcentaje
Administración	2%
Alimentos y bebidas	20%*
Ama de llaves	20%*
Cocina	13%
Contraloría	10%
Lavandería	1%
Mantenimiento	10%
Recepción	13%
Recursos humanos	3%
Seguridad	2%
Ventas	6%

Fuente: Elaboración propia

Por último, se encontró que la mayoría del capital humano activo cuenta con menos de 3 años de experiencia pues 20% de los colaboradores no cuentan con siquiera un año laborando, 15% tan solo llevan un año y 11% apenas cuentan con dos años de experiencia en establecimientos de hospedaje, ver tabla 21.

Tabla 21

Años de experiencia del capital humano

Años de experiencia en el sector	Porcentaje
0	20%*
1	15%*
2	11%*
3	9%
4	5%
5	3%
6	6%
7	2%
9	2%
10	3%
11	2%
12	2%
15	4%
17	1%
18	2%
19	1%
20	2%
22	2%
24	2%
25	3%
28	1%
30	2%
42	1%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

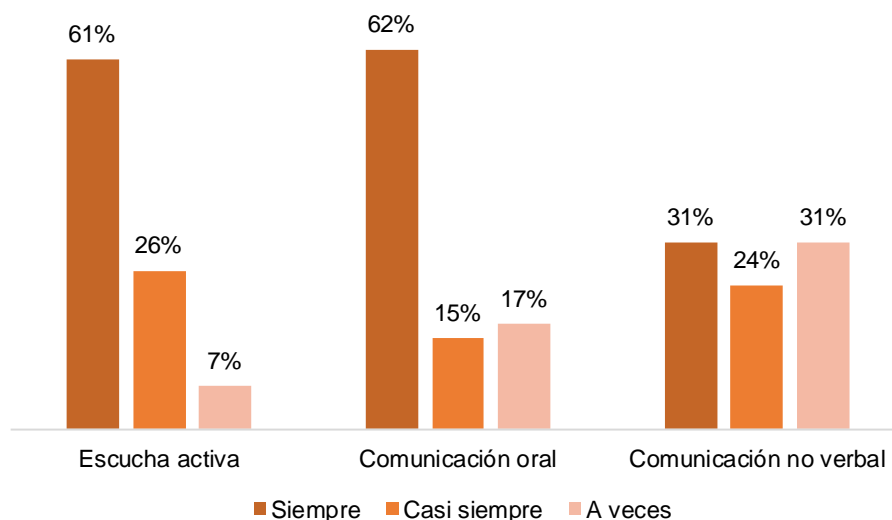
4.1.2 Habilidades Blandas del capital humano que labora en establecimientos de hospedaje

4.1.2.1 Habilidades de comunicación del capital humano

En la figura 3 se puede observar que 61% del capital humano considera utilizar siempre la escucha activa en sus puestos de trabajo, mientras que 62% indicó utilizar siempre la comunicación oral. Lo anterior supone un área de oportunidad originada en casi 40% de colaboradores que evidencian falta de uso de estas habilidades fundamentales para el desempeño de las labores. Por otro lado, las opiniones en torno al uso de la comunicación no verbal están dispersas. El 31% de los colaboradores creen utilizarla siempre, 24% casi siempre y 31% a veces; estos datos pueden indicar que los colaboradores pueden no ser conscientes sobre las situaciones donde usan la habilidad y sus implicaciones en el trabajo y la vida.

Figura 3

Habilidades de comunicación del capital humano (a)



Fuente. Elaboración propia.

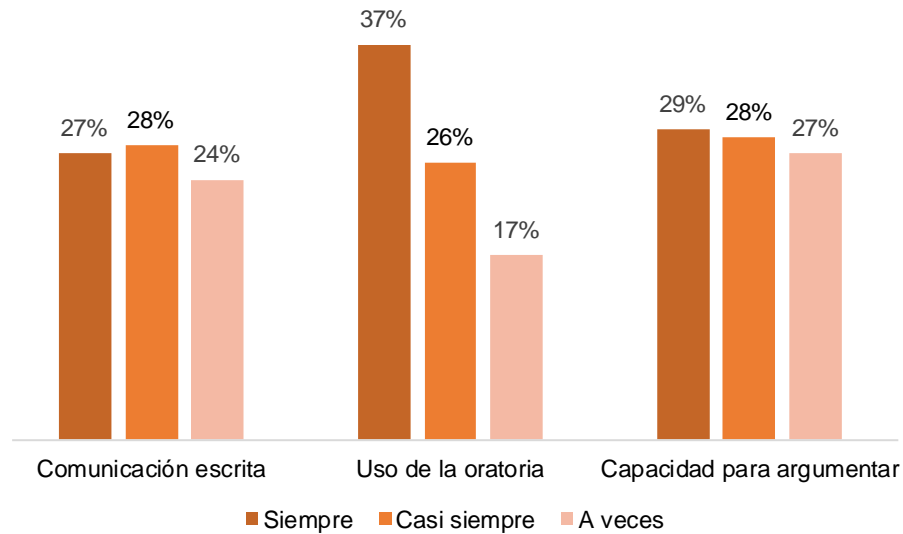
En cuanto a la comunicación escrita 27% del capital humano opina que la utiliza siempre, 28% casi siempre y 24% a veces, ver figura 3. En el trabajo de campo se logró identificar que no todos los puestos requerían usar esta habilidad en sus tareas, aun así, se pudo conocer que en la mayoría de los casos los colaboradores estaban en contacto a través de grupos de aplicaciones de mensajería instantánea donde en ocasiones debían escribir incluso mientras estaban en su jornada laboral. Sobre el uso de la oratoria 37% de los colaboradores indicaron hacer siempre uso de la habilidad, 26% casi siempre y 17% a veces, ver figura 3. De manera similar, en el trabajo de campo se evidenció que no todos los puestos requieren el uso constante de la oratoria, pero en casos específicos como el de los puestos de administración y ventas cobra relevancia, por lo que evaluar la viabilidad de fortalecer esta habilidad a puestos que la requieran puede ser útil para facilitar el cumplimiento de las metas establecidas.

Por último, en la figura 4 se puede observar que el capital humano mostró opiniones dispersas sobre la habilidad de la capacidad de argumentación ya que 29% señaló usarla siempre, 28% casi siempre y 27% a veces. Lo anterior supone una situación de alerta si el 71% del capital humano que no usa siempre la habilidad tiene problemas o incapacidad al momento de argumentar cuando es necesario, por lo que dar apoyo en su fortalecimiento podría ser de utilidad para mejorar la calidad de la comunicación en distintos niveles jerárquicos.

Con la información obtenida hasta este punto se concluye que el capital humano presenta dificultades para comunicarse en sus puestos de trabajo derivado del hallazgo de áreas de oportunidad en torno a las habilidades esenciales de la escucha activa, comunicación oral y la comunicación no verbal. Además, se reconoce la necesidad de fortalecer otras habilidades como el uso de la oratoria y la capacidad de argumentación, sobre todo en puestos donde dichas habilidades son esenciales para el cumplimiento de los objetivos y desarrollo de las labores.

Figura 4

Habilidades de comunicación del capital humano (b)



Fuente. Elaboración propia

4.1.2.2 Habilidades de gestión del desempeño del capital humano

En la figura 5 se pueden observar los hallazgos de la segunda categoría de Habilidades Blandas, donde se destaca que solo el 56% indicó utilizar el trabajo en equipo siempre, 26% casi siempre y 10% a veces. Lo anterior supone un área de oportunidad con la que los establecimientos deben trabajar teniendo en cuenta que es una habilidad indispensable para el desarrollo cotidiano de las operaciones, así como para aspectos de gestión del capital humano como la creación de equipos de trabajo, mantener un buen clima organizacional, fomentar la camaradería y el compañerismo, entre otras.

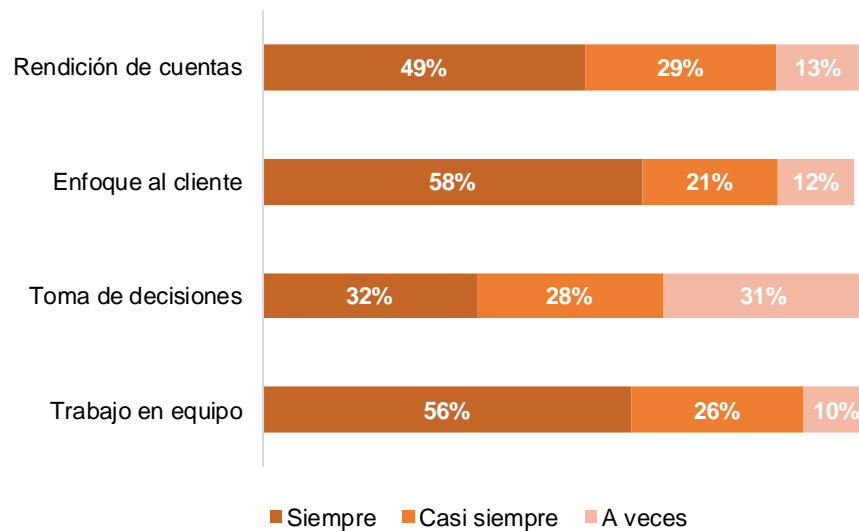
En cuanto a la toma de decisiones solo 32% indicó utilizarla siempre, 28% casi siempre y 31% a veces, ver figura 5. Si bien las responsabilidades muchos puestos no implican tomar decisiones a niveles tácticos o estratégicos, en la práctica los colaboradores se enfrentan a diferentes situaciones que los llevan a discernir y

elegir entre diferentes opciones que se presentan. Con esto en mente se identifica un área de oportunidad para el fortalecimiento de la toma de decisiones como factor clave del desempeño cotidiano de cada individuo.

Por otra parte, solo el 58% considera que utiliza siempre el enfoque al cliente, 21% lo usa casi siempre y 12% a veces, ver figura 5. Para comprender mejor esta situación nos podemos remontar a las líneas de servicio de los hoteles, donde a pesar de que no todas requieren interactuar directamente con los clientes, el conjunto de las tareas que cumplen en su puesto impacta en la calidad del servicio y por ende en la percepción y satisfacción del cliente, por lo que trabajar con este enfoque es vital. En cuanto a la rendición de cuentas 49% señaló hacerlo siempre y sobre la perspicacia 38% indicó darle la misma frecuencia de uso, ver figura 5.

Figura 5

Habilidades de gestión del desempeño del capital humano (a)



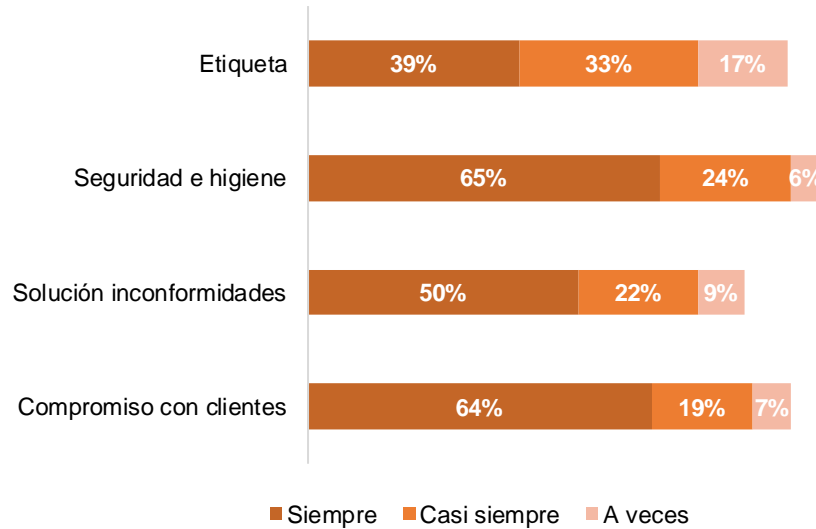
Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado, 50% señaló utilizar siempre la habilidad de solucionar las inconformidades de los clientes, ver figura 6. En cuanto a la habilidad para aplicar normas de seguridad e higiene fue la que tuvo la mayor cantidad de respuestas (65%) en la escala "siempre", ver figura 6. Esto se debe a que como se observó en la tabla 22, los departamentos que presentaron mayor participación fueron los de ama de llaves y alimentos y bebidas, donde las normas de seguridad e higiene son fundamentales para llevar a cabo sus responsabilidades. Por su parte, el compromiso con los clientes fue la segunda habilidad de esta categoría que presentó más frecuencia de respuesta en la escala "siempre" con un 64% de elección, ver figura 6. Este dato evidencia que, si bien la mayoría de los colaboradores alinean sus labores a los objetivos de satisfacción de los clientes, el 36% restante supone un área de oportunidad pues todas las labores afectan el desempeño del conjunto de experiencias que brinda la marca, por lo que mantener una cultura alineada hacia el compromiso con el bienestar de los clientes es fundamental.

La etiqueta supone un área de oportunidad al reportar una frecuencia de uso en la escala "siempre" de 39%, 33% en "casi siempre" y 17% "a veces", ver figura 6. Teniendo en cuenta que los establecimientos de hospedaje participantes ostentan una categoría entre 4 y 5 estrellas donde se espera que el capital humano siga una serie normas de conducta específicas que reflejen la naturaleza del servicio y el perfil de la marca, es indispensable desarrollar y fortalecer la habilidad en congruencia con lo anterior. Sí bien esto no aplica para todos los puestos, la etiqueta puede ser un pilar en el refuerzo de la imagen de la marca, los valores que se transmiten y en el desarrollo de relaciones profesionales.

Figura 6

Habilidades de gestión del desempeño del capital humano (b)



Fuente. Elaboración propia.

De otra manera, en la figura 7 se evidencia que 42% opina que utiliza siempre el pensamiento analítico en su lugar de trabajo, 34% casi siempre y 13% a veces. Esta habilidad cobra relevancia al momento de solucionar situaciones cotidianas, tomar mejores decisiones y optimizar los esfuerzos. Teniendo en cuenta que 58% de los encuestados no utilizan siempre esta habilidad, se considera pertinente llevar a cabo acciones de recursos humanos que la fortalezcan. En lo que respecta a la hospitalidad, el 61% del capital humano indicó utilizar siempre esta habilidad, lo que es congruente con los servicios ofertados. El 39% restante ubica su respuesta en otras escalas de medición, pero se debe tener en cuenta que la hospitalidad puede no ser tan necesaria en puestos con poca o nula interacción con los clientes.

En cuanto a la organización, 61% indicó utilizar siempre esta habilidad, 28% casi siempre y 9% a veces, ver figura 7. Es pertinente destacar la influencia que esta habilidad tiene en la efectividad de las tareas de cada puesto y teniendo en cuenta

que 39% indicó no usarla siempre se identifica un área de oportunidad con la que trabajar para mejorar el desempeño de cada colaborador.

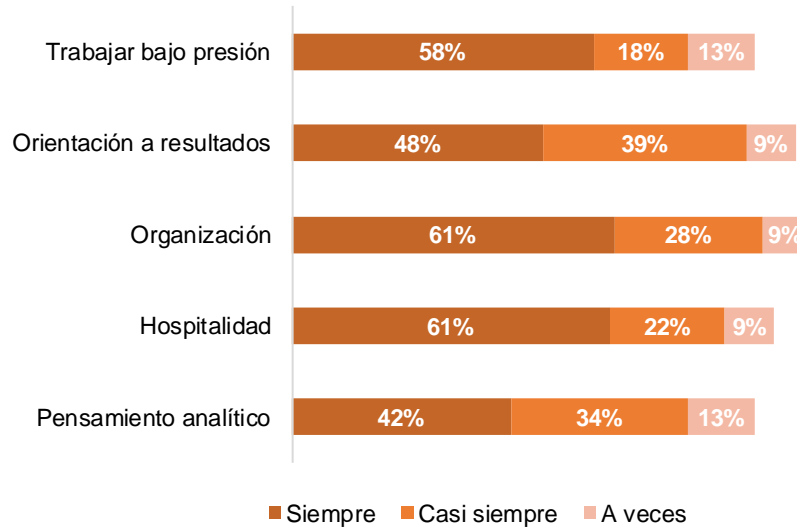
Sobre la orientación a los resultados sorprende que menos de la mitad del capital humano considera que usa siempre esta habilidad en su puesto de trabajo ya que 52% de los colaboradores ubica su opinión en otras escalas de respuesta, ver figura 7. Lo anterior es una problemática a solucionar puesto que es indispensable contar con un equipo de trabajo que no solo sea capaz de obtener los resultados, sino que su enfoque, visión y actuar estén alineados a cumplirlos.

Por último, 58% del capital humano indicó utilizar la habilidad de trabajar bajo presión siempre, ver figura 7. Este dato refleja que más de la mitad del capital humano se encuentra trabajando bajo presión siempre desde su perspectiva, lo que puede desencadenar serias problemáticas como estrés laboral, ausentismo, rotación, bajos niveles de desempeño, entre otras. Con lo anterior en mente se identifica una nueva área de oportunidad donde los establecimientos deben poner en marcha acciones correctivas y preventivas que mejoren las condiciones laborales.

Teniendo en cuenta los datos proporcionados por el capital humano en torno a las habilidades de gestión del desempeño, se concluye que habilidades como el enfoque y compromiso con el cliente, la organización, la orientación a resultados y la etiqueta requieren de una evaluación por parte de las unidades de análisis para definir la conveniencia de una intervención empresarial en su fortalecimiento. Por otro lado, se destaca que existen áreas de oportunidad que requieren especial atención al representar habilidades esenciales para el óptimo desempeño de las labores, estas son: el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el pensamiento analítico. Por último, se hace un llamado a la reflexión derivado de las respuestas obtenidas sobre el trabajo bajo presión, lo cual refleja el sentir del capital humano.

Figura 7

Habilidades de gestión del desempeño del capital humano (c)



Fuente. Elaboración propia

4.1.2.3 Habilidades de Autogestión del capital humano

La figura 8 muestra que 68% del capital humano siempre utiliza la responsabilidad profesional mientras que el 32% restante ubicó su respuesta en otras escalas. Lo anterior enciende una luz de alerta en cuanto al modo de trabajar de los colaboradores ya que emplear individuos que no cumplan a cabalidad con sus obligaciones puede afectar negativamente diferentes áreas. Los datos indican la necesidad de reforzar esta habilidad.

En cuanto a la flexibilidad, el 57% opina que siempre hace uso de ella, ver figura 8, lo que se traduce como una importante cantidad de colaboradores capaces de trabajar en situaciones con características particulares o diferentes. Aun así, 43% indicó que no siempre hace uso de esta, por lo que pueden encontrar obstáculos que dificulten e incluso impidan un buen desempeño al momento de trabajar en dichas situaciones. Con lo anterior en mente se identifica una nueva área de

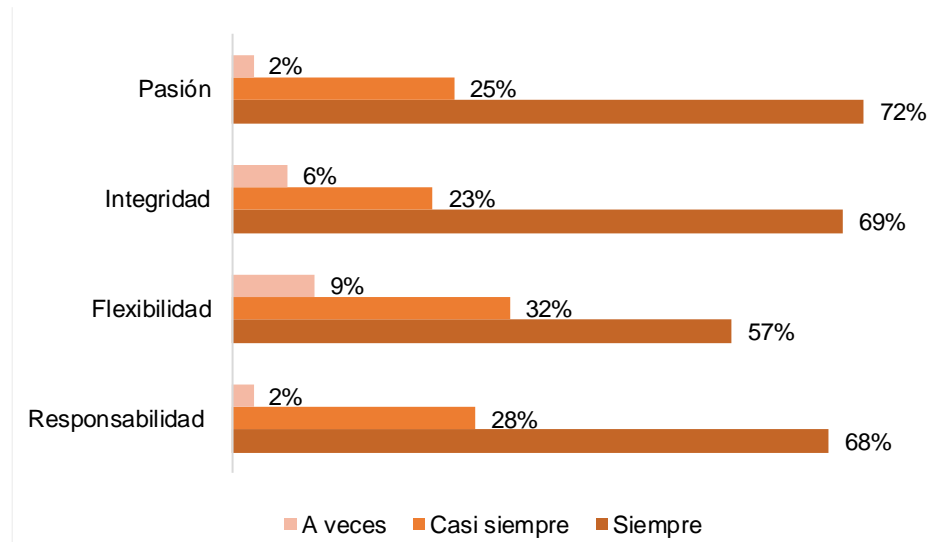
oportunidad, pues parte de la competitividad organizacional se basa en la capacidad de adaptarse a un mercado dinámico, en constante cambio y que debe lidiar con múltiples situaciones difíciles de estandarizar.

Por otro lado, 69% de los colaboradores indicaron usar siempre la integridad ver figura 8, la cual cobra relevancia en un ambiente laboral donde los equipos de trabajo representan los engranes con los que funcionan los establecimientos de hospedaje. En la otra cara, 31% ubicó su respuesta en otras escalas, lo que supone una problemática ya que estos colaboradores flaquean al momento de ser congruentes entre sus palabras y sus acciones, al momento de seguir los valores organizacionales y sus principios e incluso al momento de ser honestos y hacer lo correcto; en este sentido se prende un foco rojo donde las acciones de recursos humanos y dirección pueden ser decisivas para contar con un grupo de colaboradores íntegros.

Otra de las habilidades evaluadas fue la pasión, donde el 72% del capital humano mostró una tendencia fuertemente positiva al seleccionar la escala “siempre” mientras que el 28% restante varió en sus respuestas, ver figura 8. Es interesante analizar este indicador ya que establece una relación entre el gusto y la disposición de un colaborador al momento de llevar a cabo sus labores y el bienestar que le genera realizar dichas tareas en diferentes niveles personales. Con esto en mente, los establecimientos de la muestra reflejan un balance mayormente positivo, pero se enfrentan a una situación que paulatinamente puede acarrear problemáticas como el ausentismo, la alta rotación e incluso un bajo desempeño derivado de la falta de pasión de un porcentaje de colaboradores que no tienen pasión en su labor.

Figura 8

Habilidades de autogestión del capital humano (a)



Fuente: Elaboración propia

De otra manera, en la figura 9 se puede observar que 80% de los colaboradores indicó siempre estar dispuestos a aprender. Este dato se traduce en una importante ventaja al momento de aplicar acciones preventivas o correctivas en el marco de los recursos humanos a través de procesos de capacitación. Es importante dar un enfoque positivo a la gran disposición por aprender identificada para alinear las actitudes y comportamientos de los colaboradores a la cultura organizacional.

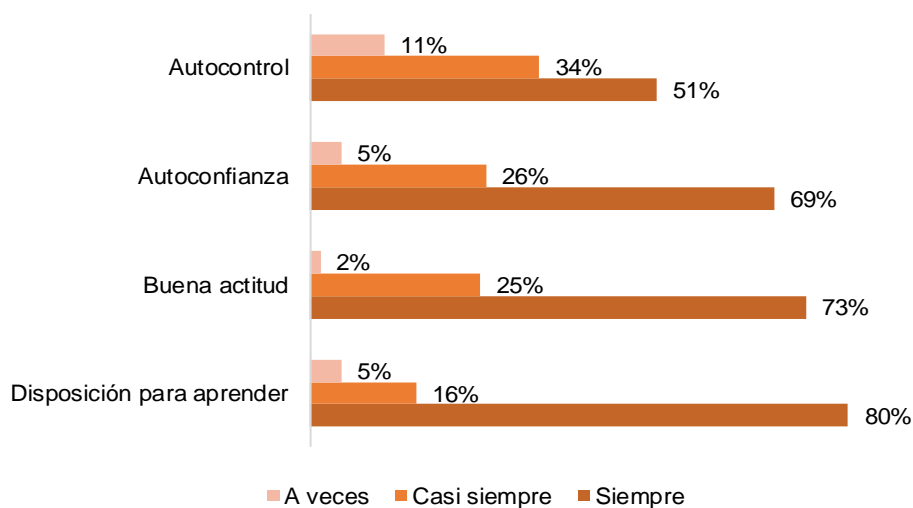
De manera similar, los establecimientos participantes cuentan con equipos de trabajo que en una importante mayoría (73%) siempre tienen buena actitud en el trabajo, ver figura 9), lo que puede facilitar el desempeño de las labores en diferentes niveles jerárquicos. Vale la pena resaltar que esta habilidad ayuda a gestar un ambiente laboral armónico donde la cooperación y desempeño individual sumen a los objetivos planteados por cada departamento. Aun así, puede ser pertinente identificar las razones por las que el 27% de los colaboradores no siempre cuentan con esta actitud en términos generales sin perder de vista que este comportamiento depende de múltiples variables fuera del control organizacional. En

cuanto a la autoconfianza 69% indicó utilizar siempre esta habilidad, pero 31% opinó utilizarla con otra frecuencia, ver figura 9. Lo anterior plantea un escenario donde acciones de recursos humanos pueden ser un factor de impulso en su fortalecimiento en busca de consolidar equipos de trabajo más eficientes.

Referente al autocontrol se reconoce una nueva problemática pues solo el 51% del capital humano cree usar esta habilidad siempre, ver figura 9 y teniendo en cuenta los múltiples rasgos y características de conducta y personalidad clientes tanto internos como externos, el autocontrol puede significar para los establecimientos de hospedaje una herramienta que mantenga el orden en cada departamento, por ello se considera fundamental enfocar acciones de recursos humanos que aumenten la conciencia sobre el autocontrol y se implementen ejercicios o sesiones con las cuales fortalecer dicha habilidad.

Figura 9

Habilidades de autogestión del capital humano (b)



Fuente. Elaboración propia

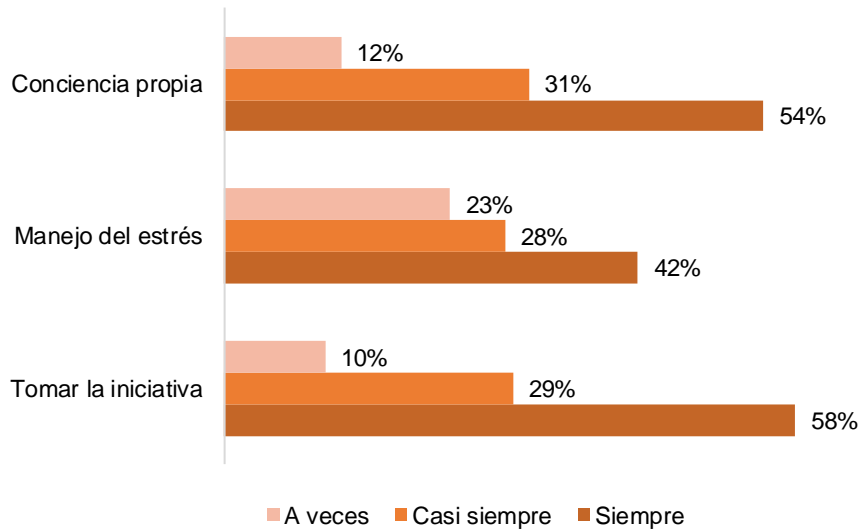
En la figura 10 se evidencia que 58% del capital humano usa siempre la habilidad de la toma de la iniciativa. Cabe mencionar que esta habilidad se activa de manera situacional y se origina en la personalidad de cada individuo, por lo que no todos los colaboradores van a reaccionar de una misma manera ante situaciones donde la iniciativa es crucial para solucionarlas. Aun así, puede ser benéfico que el 42% de los colaboradores restantes reciban capacitaciones donde puedan desempeñar papeles donde deban tomar la iniciativa y así fortalecer la habilidad.

Uno de puntos más relevantes identificados en esta categoría radica en la capacidad del capital humano en manejar el estrés, pues tan solo el 42% de los colaboradores consideran que siempre pueden hacer uso de esta habilidad, ver figura 10 y destaca como la de más bajo porcentaje de respuesta en la escala "siempre". Si bien esta habilidad está muy relacionada con el autocontrol, el manejo del estrés supone un punto de partida con el cual fortalecer el autocontrol de los individuos, además, las situaciones de estrés pueden desencadenar consecuencias que van desde un bajo desempeño hasta afectaciones psicológicas para los colaboradores. Por ello es primordial poder contar con un equipo de trabajo que ante situaciones de estrés pueda desenvolverse de la manera esperada sin repercusiones importantes, así es como se emite una voz de alerta para activar mecanismos organizacionales con los que poder combatir esta situación.

En términos de la conciencia propia, destaca que el 46% no considera hacer uso de esta habilidad siempre, ver figura 10, lo que puede suponer problemas en situaciones como el identificar los errores cometidos en una labor, el conocer las consecuencias de los actos tanto a nivel personal como grupal, entre otros. Por lo anterior se invita a los establecimientos a brindar campañas de concientización al capital humano para que puedan conocer de manera acertada las implicaciones que tienen sus decisiones y acciones en el ámbito laboral.

Figura 10

Habilidades de autogestión del capital humano (c)



Fuente. Elaboración propia

Otras habilidades evaluadas en esta categoría fueron: autopresentación (62%), profesionalismo (70%), puntualidad (67%), adaptación al cambio (59%), creatividad (52%), autonomía en las labores (46%), serenidad (45%) y desarrollo personal (58%). Todos los porcentajes corresponden a la escala de respuesta “siempre”.

A partir de los resultados obtenidos en esta categoría se concluye:

- Hay una importante cantidad de colaboradores (32%) que no utilizan siempre la responsabilidad profesional, lo que supone dificultades al momento de cumplir con las responsabilidades del puesto.
- 43% del capital humano puede ver disminuido su desempeño laboral en situaciones laborales con características particulares o diferentes a las acostumbradas, pues no siempre hace uso de la flexibilidad.
- 31% indicó no usar siempre la integridad en el trabajo, lo que supone emplear a algunos individuos en los que puede ser difícil confiar plenamente en el aspecto laboral.

- La mayoría de los encuestados indicaron sentir pasión por sus labores (72%), pero el 28% restante puede suponer algunas situaciones problemáticas que disminuyan su desempeño laboral.
- Se identifica una importante ventaja en términos de la disposición para aprender y la buena actitud con la que cuenta el capital humano en el trabajo. Ambas habilidades pueden ser utilizadas como punto de partida para implementar acciones correctivas y preventivas a todas las áreas de oportunidad identificadas en el estudio.
- 31% de los colaboradores indicó no siempre tener confianza en sí mismos al momento de trabajar, lo que puede limitar sus aportaciones, afectar su percepción propia, complicar su relación con compañeros de trabajo, entre otras situaciones.
- Se identifican problemáticas derivadas del autocontrol y la capacidad de manejar el estrés puesto que el capital humano evidencia incapacidad para gestionar estos aspectos personales, lo que puede traer consecuencias negativas en áreas clave del desempeño.
- Se plantean diversas áreas de oportunidad relacionadas a las habilidades de autogestión que deben ser evaluadas por los establecimientos para aplicar acciones empresariales de mejora.

4.1.2.4 Habilidades de liderazgo del capital humano

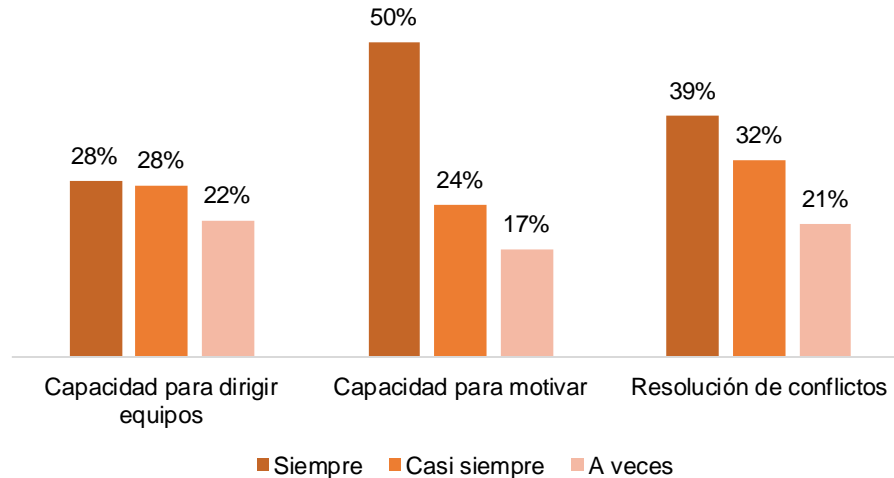
En las figuras 11 y 12 se pueden observar los resultados de las habilidades de liderazgo. Hay que tener en cuenta que, si bien todas las personas las poseen en mayor o menor medida, no todos los puestos necesitan aplicarlas a sus labores cotidianas, por lo que la dispersión en las escalas de respuesta es mayor a la de las otras categorías. A continuación, se hace una breve descripción de lo encontrado.

El 28% indicó usar siempre la capacidad para dirigir equipos, otro 28% opina usarla casi siempre y 22% la utilizan a veces, ver figura 11. Desarrollar esta habilidad en actuales y futuros líderes es crucial para mantener el correcto funcionamiento de los departamentos, pero no se puede perder de vista que en muchas ocasiones existen personas que logran influir en el equipo de trabajo sin tener una posición de liderazgo en el organigrama, por lo que identificar a estas personas es relevante para mantener una cadena de liderazgo efectiva, participativa y que brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Por otra parte, el 50% indicó usar siempre la habilidad de motivar a sus compañeros de trabajo, ver figura 11. En este sentido la habilidad cobra relevancia al momento de fortalecer las relaciones profesionales y de camaradería dentro del establecimiento, lo que ayuda a mantener un buen clima laboral y a formar un espíritu colectivo. En cuanto a la habilidad de la resolución de conflictos el 39% señaló hacer uso de esta habilidad siempre, 32% casi siempre y 21% a veces. Si bien la resolución de conflictos es útil para fomentar un ambiente laboral sano, no se debe olvidar que los establecimientos deben contar con mecanismos de resolución de conflictos que guíen a acuerdos efectivos y aporten en el desarrollo de buenas relaciones laborales.

Figura 11

Habilidades de liderazgo del capital humano (a)



Fuente. Elaboración propia

De otra manera, 50% cree que siempre genera confianza con el equipo de trabajo, 32% casi siempre y 15% a veces, ver figura 12. Respecto a la habilidad de la tutoría el 43% de los colaboradores indicó utilizarla siempre, 28% casi siempre y 21% a veces. Se considera importante enfatizar en esta habilidad pues no solo obtiene protagonismo al momento de que un integrante nuevo llegue al equipo de trabajo, por el contrario, con un buen enfoque y uso la tutoría puede ser una herramienta que permita compartir las buenas prácticas, retroalimentación individual y grupal valiosa e incluso apoyar en la creación de relaciones profesionales. Por lo anterior es recomendable que los líderes de cada departamento identifiquen en cada uno de sus colaboradores a potenciales tutores que faciliten las labores conjuntas e individuales a partir del acompañamiento; en consecuencia, se sugiere desarrollar programas que fortalezcan esta habilidad.

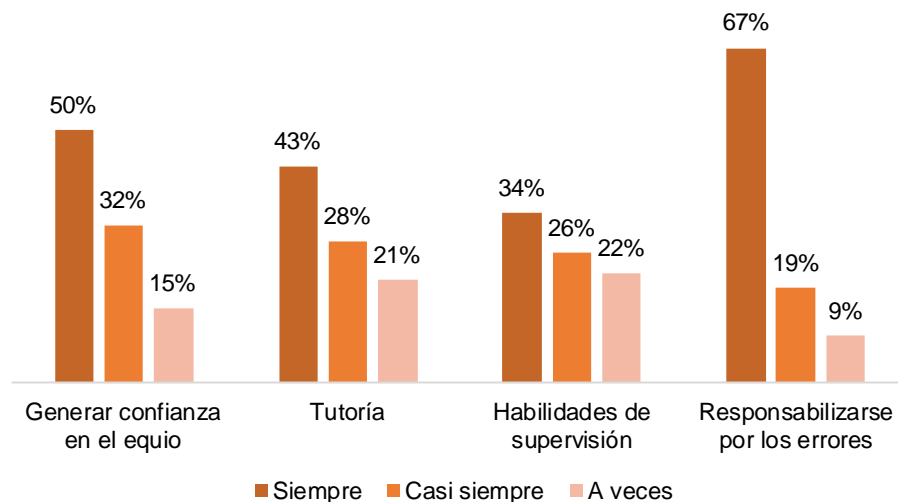
Sobre la habilidad de supervisión 34% opinó que siempre la utiliza, 26% casi siempre y 22% a veces. Una adecuada supervisión puede representar un método de mejora en los procesos y labores de los individuos del equipo, por lo que reforzar

esta habilidad no está de más al momento de identificar aspectos de mejora en el desempeño organizacional. Por su parte 28% indicó hacer uso de la delegación de labores siempre, 28% casi siempre y 22% a veces, ver figura 12.

Como último punto a destacar, la habilidad de responsabilizarse por los errores presentó una frecuencia de respuesta positiva, pues 67% indicó hacer uso de esta habilidad siempre, 19% casi siempre y 9% a veces ver figura 12.

Figura 12

Habilidades de liderazgo del capital humano (b)



Fuente. Elaboración propia.

Se concluye que el capital humano considera en términos generales utilizar habilidades de liderazgo en sus puestos de trabajo independiente de si tienen una posición de liderazgo o no. Por otro lado, se identifican ventajas en torno a habilidades como la capacidad para motivar a los compañeros, la tutoría y la habilidad de responsabilizarse por los errores que pueden ser utilizadas como herramientas para fortalecer las relaciones profesionales y fomentar un ambiente laboral de excelencia e integridad.

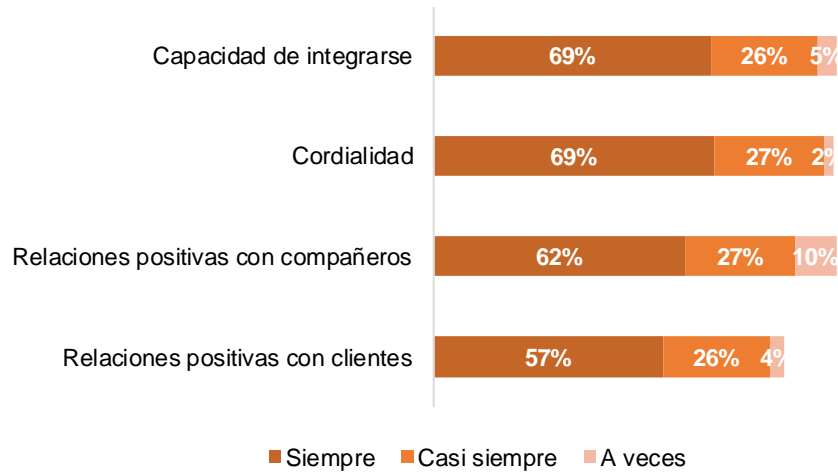
4.1.2.5 Habilidades interpersonales del capital humano

En la figura 13 se puede observar que 57% de los encuestados indicó siempre utilizar la habilidad de desarrollar relaciones positivas con los clientes, 26% casi siempre y 4% a veces; de manera similar, el 62% opinó siempre usar la habilidad de desarrollar relaciones positivas con los compañeros de trabajo, 26% casi siempre y 5% a veces. El análisis de estos datos indica que el desarrollo de relaciones positivas con compañeros es más frecuente, lo que se debe en gran medida a que, si bien todos los colaboradores entablan relaciones con compañeros de trabajo, no todos los colaboradores interactúan con los clientes, por lo que desarrollar una relación directa es poco probable. Cabe destacar que al 43% puede dificultársele en cierta medida el entablar relaciones con sus compañeros de trabajo, por lo que se identifica una nueva área de oportunidad donde las acciones empresariales son fundamentales en la integración de estos sujetos.

En cuanto a la cordialidad 69% indicó hacer uso siempre de esta habilidad, 27% casi siempre y 2% a veces, ver figura 13. Por su parte, 68% señaló utilizar la capacidad para integrarse al equipo de trabajo siempre, 26% casi siempre y 5% a veces. En lo que a la capacidad de integración refiere, 32% de los colaboradores pueden tener problemas en ocasiones específicas o frecuentemente para encajar en el equipo de trabajo, por lo que se emite una señal de alerta cuantificable con la que los establecimientos pueden trabajar para disminuir este porcentaje.

Figura 13

Habilidades interpersonales del capital humano (a)



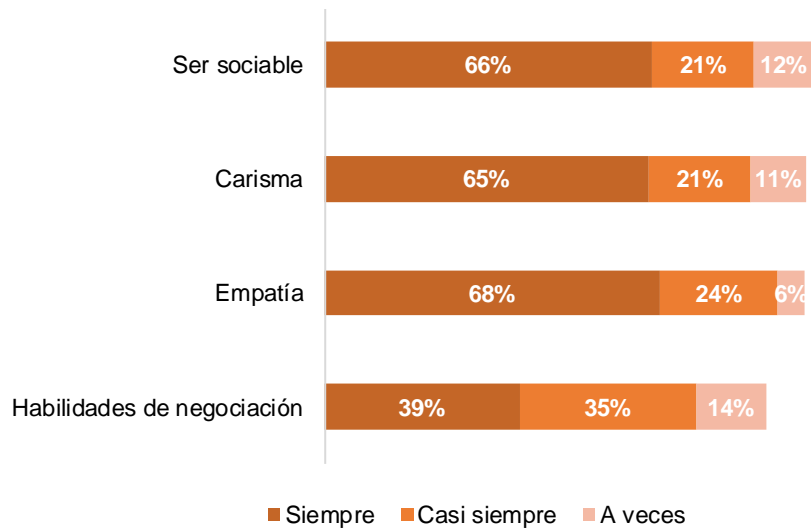
Fuente. Elaboración

Respecto a las habilidades de negociación las respuestas evidenciaron mayor dispersión de opiniones pues 39% indicó que las utiliza siempre, 35% casi siempre y 14% a veces, ver figura 14. La empatía fue otra de las habilidades que reflejó una tendencia positiva de respuestas pues el 68% de los colaboradores indicó usarla siempre, 24% casi siempre y 6% a veces. Esta habilidad puede ser útil para reforzar las relaciones personales y profesionales de los colaboradores. Por su parte, 65% del capital humano indicó utilizar siempre el carisma, 21% casi siempre y 11% a veces, ver figura 14.

Por último, 66% considera que utiliza la habilidad de ser sociable siempre, 21% casi siempre y 12% a veces, ver figura 14. Lo anterior deja en evidencia que 34% del capital humano no siempre utiliza una habilidad que con mesura puede ser útil para el desarrollo de relaciones positivas, una mejor comunicación, mejorar el ambiente laboral e incluso hacer más sencillas algunas labores, por ello se plantea la evaluación de esta habilidad como factor de mejora organizacional. Otras habilidades que se evaluaron en fueron la persuasión y la cortesía del capital humano.

Figura 14

Habilidades interpersonales del capital humano (b)



Fuente. Elaboración propia.

Con base en los datos obtenidos en la categoría de habilidades interpersonales se concluye que el capital humano tiende a utilizar estas habilidades en sus puestos de trabajo, pero se identifican áreas de oportunidad derivadas de un porcentaje de colaboradores que presentan dificultades para relacionarse con sus pares. En este sentido las habilidades de ser sociable y la capacidad para integrarse al equipo de trabajo cobran relevancia, pero teniendo en cuenta que poco más del 30% de colaboradores reflejan poco uso de estas habilidades, la intervención organizacional puede ser pertinente para fortalecerlas y dar paso a la mejora de indicadores y aspectos como el clima laboral, el trabajo en equipo y la camaradería.

4.1.2.6 Habilidades político / culturales del capital humano

La figura 15 reporta que el mostrar respeto por la cultura de los clientes es la habilidad más utilizada al registrar 76% en la escala "siempre", este fenómeno se

puede deber a que los valores personales y organizacionales se alinean con el respeto independientemente de la cultura de procedencia de los clientes. Caso contrario, el diálogo intercultural fue la habilidad con menor frecuencia de respuesta en la escala “siempre” (50%), ver figura 15, lo que plantea importantes barreras sobre todo para aquellos colaboradores que no dominan un segundo idioma al momento de interactuar con los clientes. Lo anterior se define como un área de oportunidad donde teniendo en cuenta las características del servicio, la categoría en estrellas que ostentan los establecimientos y el contexto turístico de la ciudad es importante poder fortalecer la habilidad no solo para obtener mejores resultados laborales sino para brindarle al capital humano herramientas que impacten en su bienestar personal de manera positiva.

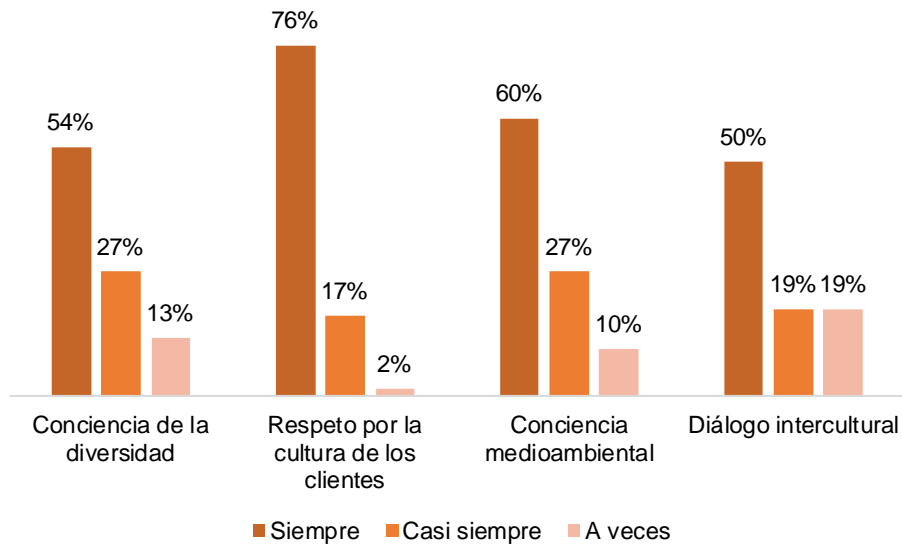
Por otro lado, la conciencia de la diversidad mostró mayor dispersión en la opinión del capital humano pues 54% hace uso de esta habilidad siempre, 27% casi siempre y 13% a veces, ver figura 15. Esto puede suponer algunos retos al momento de integrar nuevo capital humano a los equipos de trabajo, en situaciones donde se interactúa con clientes con rasgos, gustos, preferencias y actitudes diversas que no se alinean con los valores de ciertos colaboradores, entre otras situaciones donde la conciencia de la diversidad puede influir en el desempeño de las labores del capital humano; con esto en mente se identifica una nueva área de oportunidad en términos del desarrollo de conciencia sobre la importancia de la diversidad.

Por último, 60% del capital humano considera que siempre hace uso de la conciencia ambiental mientras labora, 27% casi siempre y 10% a veces, ver figura 15. Si bien no todos los puestos requieren hacer uso constante de esta habilidad, aquellos pertenecientes a los departamentos de mantenimiento, alimentos y bebidas y ama de llaves son claves en el impacto medioambiental. Además, esta habilidad también tiene implicaciones económicas al momento de comprar insumos

o hacer pagos, por lo que se reconoce una nueva área de oportunidad derivada de 40% de colaboradores que no hacen uso frecuente de esta habilidad.

Figura 15

Habilidades político / culturales del capital humano



Fuente. Elaboración propia.

En conclusión, el capital humano presenta una alta frecuencia de uso de habilidades político / culturales en comparación con las demás categorías; pero se encontraron áreas de oportunidad en torno a habilidades como el diálogo intercultural, donde su fortalecimiento puede derivar en un mejor desempeño del servicio; la conciencia de la diversidad, la cual es clave dentro del contexto temporal que atraviesa la sociedad y la conciencia medioambiental, donde su refuerzo puede tener implicaciones positivas en la reducción de costos y el refuerzo de la imagen de marca a través de la implementación de estrategias de mercadotecnia verde.

4.1.3 Impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas

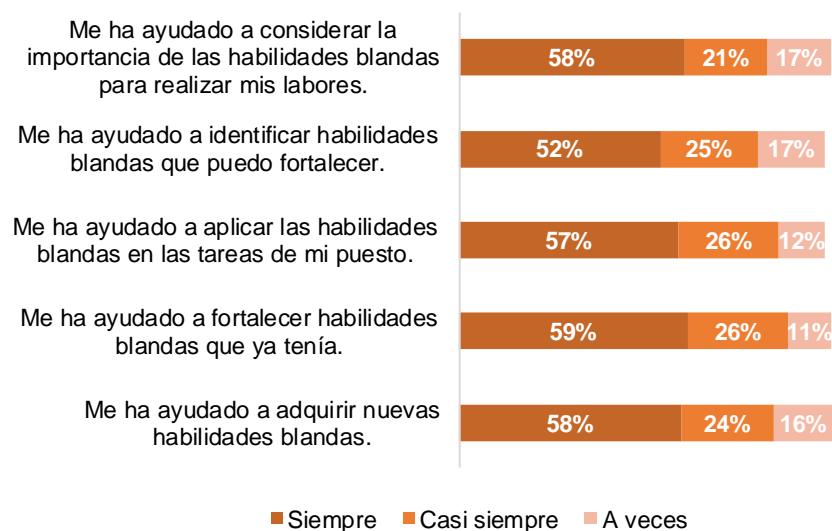
En la figura 16 se puede observar que 58% opina que los procesos de capacitación que han recibido en el establecimiento de hospedaje siempre les han ayudado a adquirir nuevas Habilidades Blandas, 24% señaló que lo hacen casi siempre y 16% a veces. Estos datos evidencian que la percepción del capital humano en torno a la adquisición de nuevas Habilidades Blandas derivado de participar en procesos de capacitación es mayormente positiva y si bien hace falta comprobar que realmente las adquieran, las primeras impresiones exponen que los procesos de capacitación influyen en la adquisición de nuevas Habilidades Blandas.

De manera similar, el 59% considera que la capacitación que han recibido siempre les ha ayudado a fortalecer las Habilidades Blandas que ya poseían. Lo anterior indica que para poco más de la mitad del capital humano la capacitación recibida ayuda a fortalecer las Habilidades Blandas. Aun así, 41% de la muestra situó su opinión en otras escalas de respuesta, lo que implica que para más de un cuarto de la muestra esta afirmación no siempre es acertada, ver figura 16. Por otro lado, 57% opina que los procesos de capacitación siempre ayudan a aplicar las Habilidades Blandas en las tareas del puesto, 26% casi siempre y 12% a veces, ver figura 16. Estos datos indican que la capacitación puede influir de manera positiva para que el capital humano aplique las Habilidades Blandas en sus tareas, pero teniendo en cuenta que 43% de la muestra opina de manera distinta, se puede argumentar que, en la opinión del capital humano, la capacitación puede ser un factor que impulse la aplicación de Habilidades Blandas en las tareas a veces. De otra forma el 52% considera que la capacitación recibida siempre les ha ayudado a identificar qué Habilidades Blandas pueden fortalecer, mientras que 25% opinan que esto se da casi siempre y 17% a veces, ver figura 16. Lo anterior indica que los procesos de capacitación persuaden a la mitad del capital humano para llevar a cabo un proceso introspectivo donde con base a las enseñanzas logren identificar áreas de

oportunidad en el fortalecimiento de sus Habilidades Blandas. Por último 58% de los encuestados opinaron que los procesos de capacitación siempre les ayudan a considerar la importancia de las Habilidades Blandas para realizar sus labores, 21% opina que esto es así casi siempre y 17% a veces, ver figura 16. Esto sugiere que la capacitación de forma paralela la mayoría de las veces ayuda a aumentar la conciencia sobre el impacto e importancia de dichas habilidades. Por lo expuesto en los resultados de la tercera dimensión se concluye que, para el capital humano, los procesos de capacitación tienen un impacto positivo en diferentes aspectos de sus Habilidades Blandas.

Figura 16

Impacto de los procesos de capacitación en las habilidades blandas



Fuente. Elaboración propia

4.2 Resultados del cuestionario dirigido a gerentes de establecimientos de hospedaje

4.2.1 Perfil demográfico de los gerentes que laboran en los establecimientos de hospedaje

El 60% pertenece al género femenino y el otro 40% al masculino. El 27% indicó estar soltero, 40% casado y 33% divorciado. El rango de edad predominante fue el comprendido entre 41 a 50 años con 7 respuestas, seguido del rango entre 51 a 60 años con 4 respuestas, ver tabla 22. Por su parte, en la escolaridad máxima alcanzada se destaca que 13% no concluyó sus estudios y se encuentran truncos, 7% alcanzó solo la primaria y otro 7% preparatoria.

Tabla 22

Género y estado civil de los gerentes

Género	Porcentaje
Femenino	60%*
Masculino	40%
Estado civil	Porcentaje
Soltero	27%
Casado	40%*
Divorciado	33%
Rangos de edad	Gerentes por rango de edad
De 20 a 30 años	2
De 31 a 40 años	1
De 41 a 50 años	7*
De 51 a 60 años	4*
De 61 años en adelante	1
Total	15

Fuente: Elaboración propia

Aun así, la escolaridad predominante es la licenciatura (47%). De otra forma, el 100% indicó trabajar tiempo completo en los establecimientos de hospedaje, ver tabla 23.

Tabla 23

Escolaridad y tipo de trabajo de los gerentes

Escolaridad	Porcentaje
Primaria	7%
Preparatoria	7%
Carrera técnica	13%
Licenciatura	47%*
Posgrado	13%
Estudios truncos	13%
Tipo de trabajo	Porcentaje
Tiempo completo	100%*

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la muestra abarcó una importante variedad de puestos gerenciales que van desde lo administrativo, pasando por el servicio al cliente hasta lo operativo; con esto en mente, la tabla 24 expone que los departamentos que más participaciones tuvieron fueron el de ventas y el de administración.

Tabla 24*Puesto actual y departamento en el que trabajan los gerentes*

Puesto	Departamento
Gerente de almacén	Almacén
Gerente de recepción	Recepción
Gerente de ama de llaves	Ama de llaves
Gerente de recursos humanos	Recursos humanos
Gerente de seguridad, transporte y botones	Seguridad, transporte y botones
Gerente de contraloría	Contraloría
Gerente de contraloría	
Gerente de eventos	Alimentos y bebidas
Gerente de alimentos y bebidas	
Gerente de ventas	Ventas
Gerente de ventas	
Gerente de ventas	
Gerente general	Administración
Director de operaciones	
Gerente de administración	

Fuente: Elaboración propia

Por último, se reconoce una importante variedad y dispersión en términos de su experiencia en establecimientos de hospedaje donde se destaca que el 27% no tiene más de 5 años de experiencia. En contraparte, 42% indicó tener más de 20 trabajando en el sector, ver tabla 25.

Tabla 25*Años de experiencia de los gerentes en establecimientos de hospedaje*

Años de experiencia	Porcentaje
0	7%
1	13%*
5	7%
17	7%
18	13%*
20	13%*
21	7%
22	7%
24	7%
28	7%
35	7%
44	7%
Total	100%

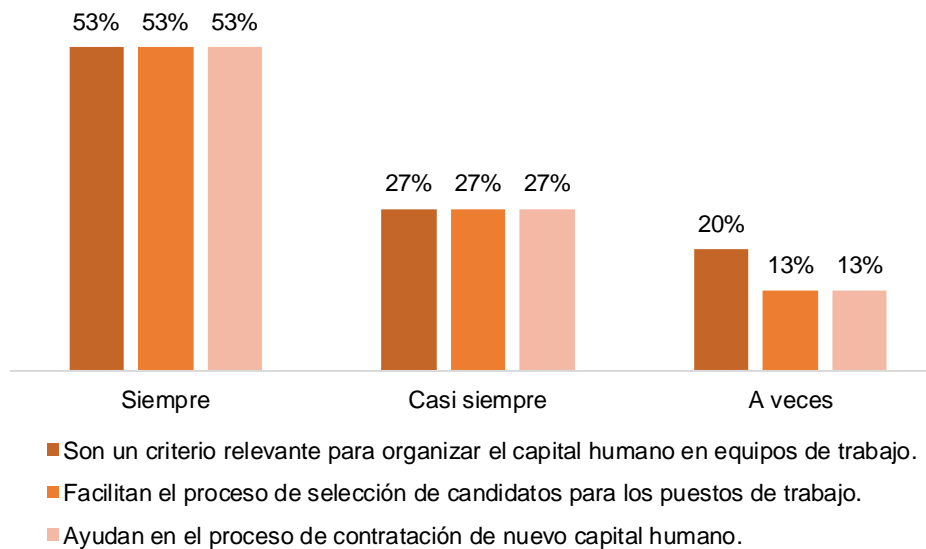
Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Impacto de las Habilidades Blandas en los establecimientos de hospedaje

En la figura 17 se expone que 53% de los gerentes opina que las Habilidades Blandas siempre son criterios relevantes para crear equipos de trabajo, 27% casi siempre y 20% a veces. Estos datos indican que para 80% de los gerentes las Habilidades Blandas se perciben como criterios relevantes para organizar al capital humano en equipos de trabajo. De manera similar, 53% opina que las Habilidades Blandas siempre facilitan el proceso de selección de candidatos para vacantes disponibles, 27% casi siempre y 13% a veces. Respecto al reactivo que afirma que las Habilidades Blandas ayudan en la contratación de nuevo capital humano 53% indicó que esto es así siempre, 27% casi siempre y 13% a veces, ver figura 17. Los datos obtenidos en la evaluación de estos dos reactivos indican que las Habilidades Blandas sirven como una herramienta que facilita el proceso de integrar nuevo capital humano en los establecimientos de hospedaje. Se concluye que, para los gerentes de las unidades de análisis, las Habilidades Blandas brindan apoyo y tienen implicaciones positivas en actividades de gestión del capital humano en los establecimientos de hospedaje.

Figura 17

Impacto de las habilidades blandas en establecimientos de hospedaje (a)



Fuente. Elaboración propia

Por otro lado, en la figura 18 se puede observar que el 67% considera que las Habilidades Blandas influyen siempre en el clima o ambiente laboral, 13% cree que esto es así casi siempre y 20% a veces. Cabe mencionar que dependiendo del enfoque de uso que se les dé a estas habilidades las implicaciones que tienen en esta métrica pueden ser positivas, neutras o negativas; por lo que parte de las funciones de los líderes departamentales recae en identificar y desarrollar las habilidades que más aporten a un ambiente laboral óptimo.

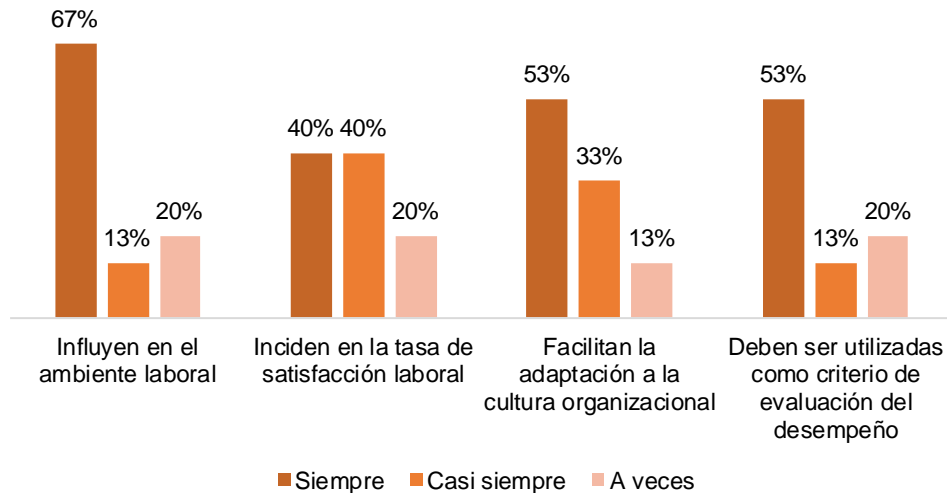
De otra manera, 40% opinó que las Habilidades Blandas siempre tienen incidencia en la tasa de satisfacción laboral del capital humano, otro 40% señaló que esto es así casi siempre y el 20% restante ubicó su respuesta en la escala "a veces", ver figura 18. Retomando la idea anterior, el saber qué habilidades ayudan a aumentar la satisfacción de los colaboradores y conocer qué habilidades mal enfocadas pueden reducir dicha métrica es pertinente para contar con equipos satisfechos.

En cuanto a la afirmación de que las Habilidades Blandas facilitan la adaptación del capital humano a la cultura organizacional 53% estuvo siempre de acuerdo, 33% casi siempre y 13% a veces, ver figura 18. Los datos evidencian que para los gerentes las Habilidades Blandas sí facilitan dicha adaptación.

De otra forma, se destaca que solo 66% mostro acuerdo con la afirmación hecha respecto a que las Habilidades Blandas deben ser utilizadas como criterio de evaluación del desempeño al seleccionar las escalas de respuesta "siempre" y "casi siempre", 20% tuvo una posición menos favorable al seleccionar "a veces" y el 14% restante ubicó su respuesta en las escalas "casi nunca" o "nunca", ver figura 18. Estos datos evidencian que no existe un consenso o tendencia por parte de los gerentes para utilizar estas habilidades como medio de evaluación en los establecimientos de hospedaje.

Figura 18

Impacto de las habilidades blandas en establecimientos de hospedaje (b)



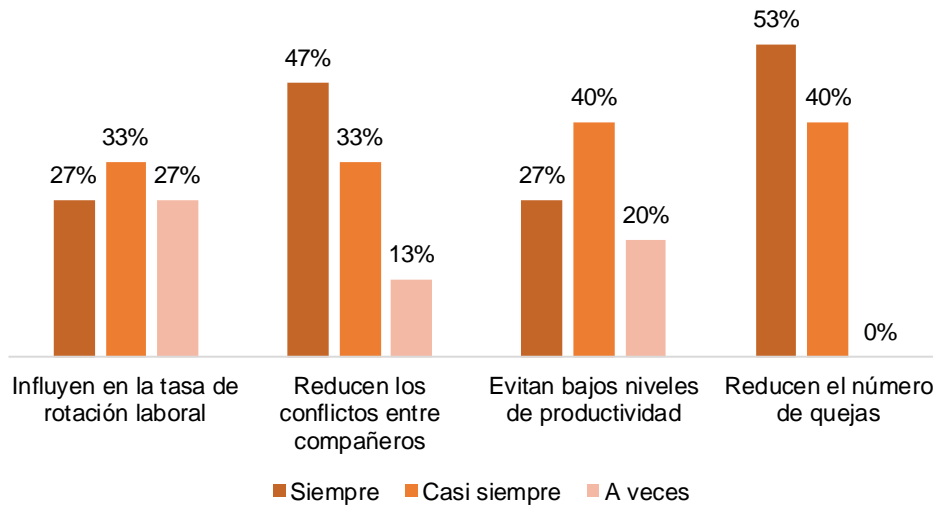
Fuente. Elaboración propia

Sobre la tasa de rotación laboral, en la figura 19 se puede observar que 27% opina que las Habilidades Blandas siempre pueden influir en dicho parámetro, 33% casi siempre y el 50% restante tiene una posición de duda o negación con respecto a la afirmación. Por su parte, el 47% cree que las Habilidades Blandas siempre ayudan a reducir los conflictos entre compañeros siempre, 33% casi siempre y 13% a veces.

De otra forma, 27% estuvo siempre de acuerdo con que las Habilidades Blandas evitan bajos niveles de productividad del capital humano, 40% situó su respuesta en la escala "casi siempre" y 20% "a veces". Por último, 93% indicó que las Habilidades Blandas ayudan a reducir el número de quejas relacionadas con el servicio al cliente al ubicar sus respuestas en las escalas "siempre" y "casi siempre", lo que es un dato relevante al momento de analizar el impacto que tienen en los establecimientos de hospedaje, ver figura 19.

Figura 19

Impacto de las habilidades blandas en establecimientos de hospedaje (c)



Fuente. Elaboración propia

A partir de los hallazgos expuestos en la figura 19 se concluye que los gerentes perciben que las Habilidades Blandas aportan de manera positiva a mantener un buen ambiente laboral, esto se refuerza con los resultados obtenidos con relación a la reducción de conflictos entre compañeros donde más de tres cuartas partes opinaron que estas habilidades ayudan a reducir estas situaciones. De manera similar, se encontró que los gerentes consideran que las Habilidades Blandas tienen incidencia en la tasa de satisfacción laboral y que facilitan la adaptación a la cultura organizacional. De otra forma, más de una cuarta parte indicó que las Habilidades Blandas no son utilizadas como criterio de evaluación del capital humano y dos cuartas partes señalaron que no influyen en la tasa de rotación laboral. Por último, se evidencia que para la mayoría de los gerentes las Habilidades Blandas ayudan a evitar bajos niveles de productividad y reducen el número de quejas relacionadas con el servicio al cliente casi en su totalidad.

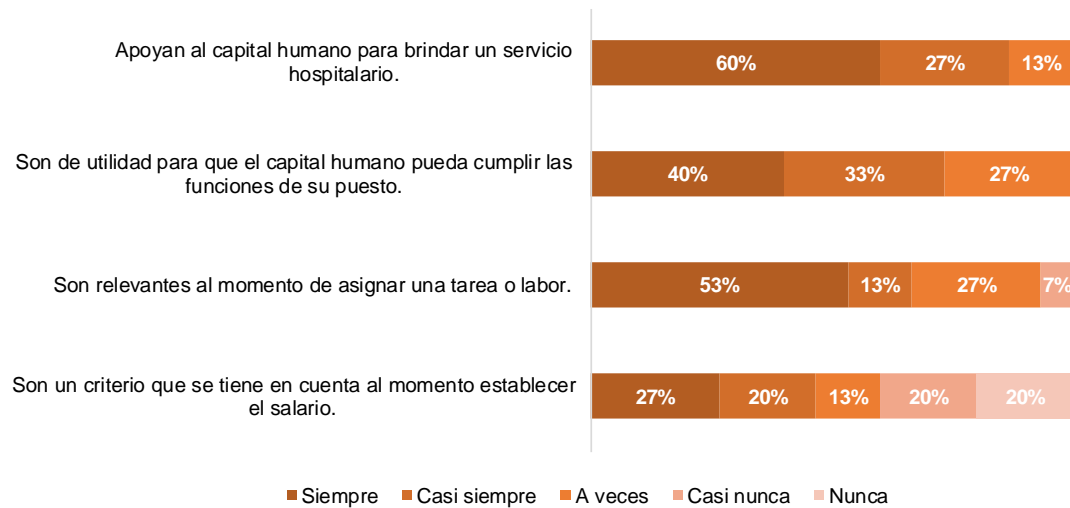
En la figura 20 destaca la dispersión de opiniones en a la afirmación de que las Habilidades Blandas son un criterio que se tiene en cuenta para establecer el salario

ya que 27% ubicó su respuesta en la escala "siempre", 20% en la escala "casi siempre", 13% en la escala "a veces", y el 40% restante en las escalas "casi nunca" y "nunca". Lo anterior brinda un esbozo de la situación del mercado laboral, donde las Habilidades Blandas son requeridas a los colaboradores, pero al momento de compensarlas no se tienen muy en cuenta, lo que trasciende en una problemática donde el capital humano toma una posición donde el desarrollo de las Habilidades Blandas es secundario al identificar que los programas de compensación no recompensan el desarrollo y uso de estas habilidades. Por otro lado, 53% opina que las Habilidades Blandas siempre son relevantes al momento de asignar tareas al capital humano, 13% casi siempre, 27% opina que esto se da a veces y 7% casi nunca, ver figura 20. Estos datos indican que, si bien las Habilidades Blandas pueden tener importancia al momento de designar labores, no son vistas como algo determinante o esencial para dar la orden. De otra manera, 40% opina que las Habilidades Blandas siempre son de utilidad para que el capital humano pueda cumplir con las funciones de su puesto, 33% casi siempre y 27% a veces. Por último, 60% considera que las Habilidades Blandas siempre apoyan al capital humano para brindar un servicio hospitalario, 27% indicó que esto es así casi siempre y 13% cree que se da a veces, ver figura 20.

Los datos encontrados en la figura 20 evidencian una problemática relacionada a la compensación de las Habilidades Blandas donde solamente el 47% de los gerentes considera que estas son un criterio relevante para establecer el salario. Por otra parte, casi tres cuartas partes opinan que estas habilidades cobran relevancia al momento de asignar labores al capital humano y 73% indicó que son de utilidad para que se puedan cumplir con todas las funciones del puesto. Por último 87% señaló que apoyan a brindar un servicio hospitalario, por lo que se concluye que las Habilidades Blandas son útiles tanto para líderes como para colaboradores en términos de servicio y el cumplimiento y asignación de labores, pero no son tenidas en cuenta al momento de retribuir económicamente.

Figura 20

Impacto de las habilidades blandas en establecimientos de hospedaje (d)

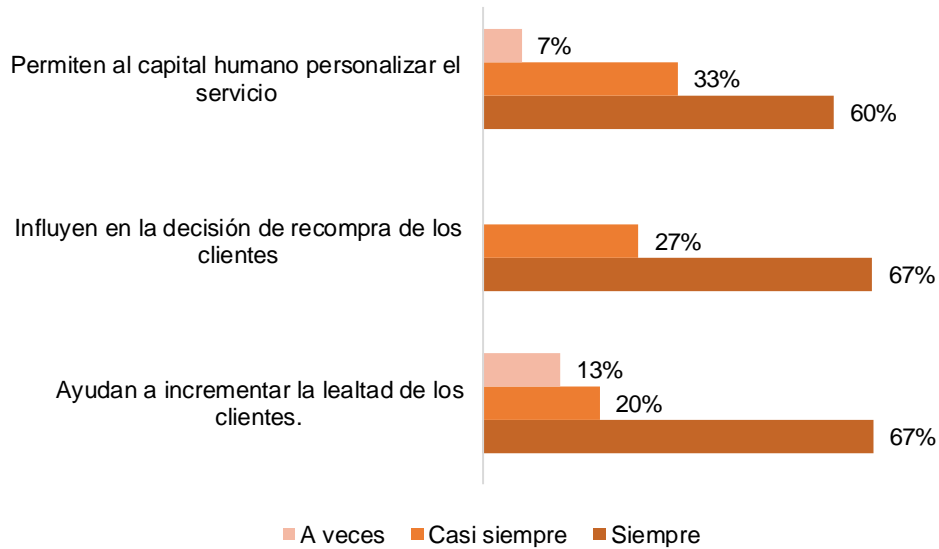


Fuente. Elaboración propia.

Los resultados expuestos en la figura 21 indican que el 87% opina que las Habilidades Blandas tienden a incrementar la lealtad de los clientes, sugiriendo que son un punto clave al momento de lograr la fidelización. De manera similar, el 94% considera que siempre o casi siempre logran influir en la decisión de volver a consumir los servicios del establecimiento por parte de los clientes. En cuanto a la personalización del servicio, 83% cree que las Habilidades Blandas permiten al capital humano personalizar el servicio, lo que juega un papel relevante en un sector que como se mencionó en el capítulo dos está saturado de servicios similares.

Figura 21

Impacto de las habilidades blandas en establecimientos de hospedaje (e)



Fuente. Elaboración propia

En la figura 22 se puede observar que el 94% indicó que las Habilidades Blandas generan reacciones positivas en los clientes. Por el otro lado, 20% consideró que las Habilidades Blandas siempre pueden generar reacciones negativas en los clientes, 7% casi siempre, 33% a veces, 33% casi nunca y 7% nunca. Por último, 80% señaló que las Habilidades Blandas tienen la capacidad para modificar la percepción que tienen los clientes sobre el servicio que se les brinda en el establecimiento de hospedaje.

Figura 22

Impacto de las habilidades blandas en establecimientos de hospedaje (f)

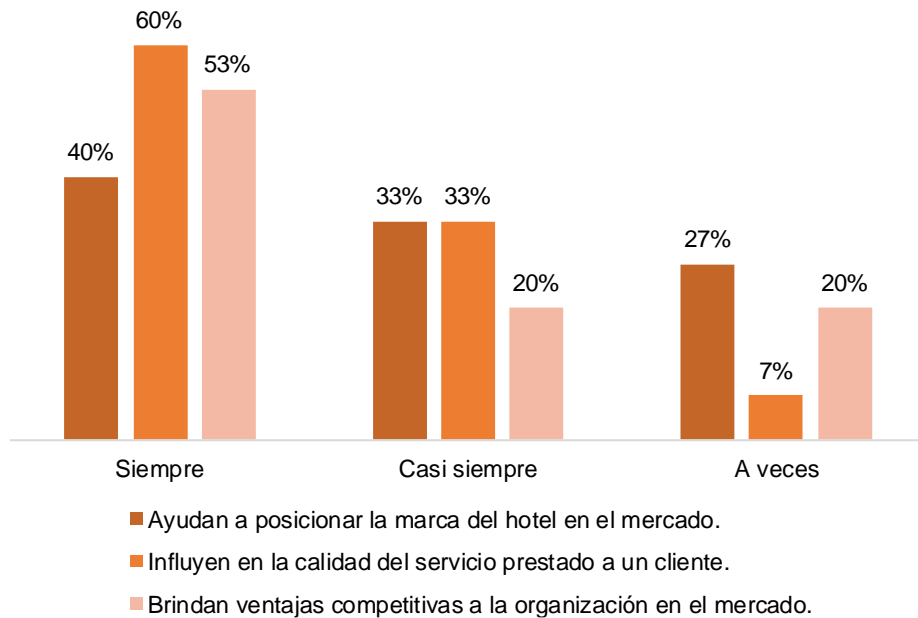


Fuente. Elaboración propia

A partir de los hallazgos de la figura 22 se concluye que las Habilidades Blandas ayudan a incrementar la lealtad de los clientes, tienen influencia positiva en la decisión de recompra de los servicios del establecimiento y tienen la capacidad de modificar la percepción del servicio. Por otro lado, permiten personalizar el servicio y dependiendo del enfoque de uso de éstas pueden generar reacciones positivas o negativas a los clientes. En la figura 23 se muestra que el 73% opinó que las Habilidades Blandas ayudan a posicionar la marca de los establecimientos de hospedaje en el mercado, 93% cree influyen en la calidad del servicio que se les presta a los clientes y 73% indicó que las Habilidades Blandas pueden brindar ventajas competitivas a la organización.

Figura 23

Impacto de las habilidades blandas en establecimientos de hospedaje (g)



Fuente. Elaboración propia

4.2.3 Impacto de las Habilidades Blandas en los establecimientos de hospedaje

4.2.3.1 Habilidades de comunicación del capital humano según los gerentes

En la figura 24 se detalla que 47% de los gerentes considera que el capital humano siempre utiliza la escucha activa y 27% cree que lo hace casi siempre. Por su parte, 61% del capital humano opinó que siempre utiliza esta habilidad y 26% casi siempre. En comparación, se identifica que 17 colaboradores (13%) indicaron hacer uso de la habilidad a veces o incluso menos, mientras que 4 gerentes (26%) opinaron que el capital humano usa la habilidad a veces o menos. Esto sugiere que puede existir una sobreestimación de la frecuencia de uso que el capital humano le da a la habilidad e implica que casi una octava parte de los colaboradores presentan dificultades para aplicar la escucha activa en sus puestos de trabajo. Por ello, se

emite una señal de alerta al considerar que estos individuos pueden representar dificultades operacionales que deriven en una problemática en el nivel de desempeño. Con lo anterior en mente se emiten dos sugerencias. La primera se hace en relación al fortalecimiento de dicha habilidad a través de campañas de concientización y capacitaciones que fortalezcan la escucha activa de todos los colaboradores. La segunda sugerencia se enfoca en identificar cuáles son los colaboradores con mayor problema de escucha para brindarles apoyo adicional.

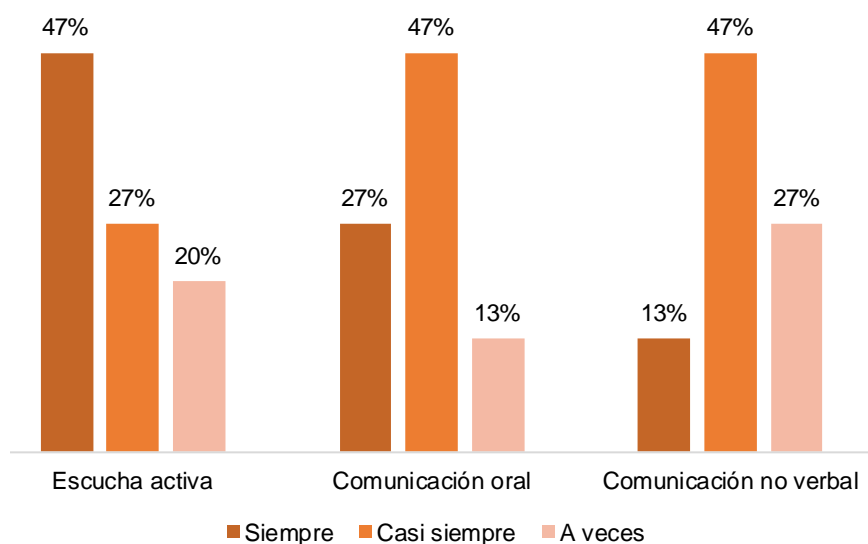
Otra habilidad de gran relevancia es la comunicación oral donde 27% de los gerentes indicó que el capital humano siempre hace uso de ella, el 47% opinó que esto es así casi siempre y 13% considera que es a veces, ver figura 24. Por su parte, 62% del capital humano señaló usa siempre esta habilidad, 15% casi siempre y 17% a veces. Los datos evidencian que mientras más de la mitad de los colaboradores (79 individuos) opinan siempre utilizar esta habilidad, menos de la mitad de los gerentes (4) opinan que el capital humano utiliza la habilidad siempre. Como consecuencia, se identifica una problemática relacionada a la capacidad de transmisión de información de manera oral y si bien no es necesario que el capital humano haga uso de estas capacidades todo el tiempo, estos resultados se deberían tener en cuenta si los líderes empresariales identifican problemas al momento de que los colaboradores se expresen con el habla. Con esto en mente podría ser útil brindar procesos de capacitación que pulan las destrezas orales de los colaboradores y así se facilite la comunicación en términos generales.

En cuanto a la comunicación no verbal, 13% de los gerentes opina que el capital humano la utiliza siempre, 47% casi siempre y 27% a veces, ver figura 24. Por su parte, 31% de los colaboradores opinan hacen uso de esta habilidad siempre, 24% casi siempre y 31% a veces. Lo anterior evidencia una diferencia de opiniones sobre todo en los porcentajes de respuesta obtenidos en la escala "siempre", donde solo dos gerentes opinaron que el capital humano usa la habilidad con esta frecuencia,

mientras que 39 colaboradores señalaron lo mismo, esta disparidad resulta interesante teniendo en cuenta que el ser humano hace uso constante de esta habilidad de manera inherente y en el contexto laboral resulta relevante en múltiples situaciones. Con esto en mente se hace hincapié en la importancia de que los colaboradores de todo nivel jerárquico generen conciencia sobre esta habilidad, su uso e implicaciones, pues repercute en la forma en la que se relacionan con los compañeros de trabajo, en las evaluaciones de desempeño, en cómo se presta el servicio de hospitalidad generando impresiones que derivan en percepciones de los clientes sobre la marca, entre muchas otras.

Figura 24

Habilidades de comunicación del capital humano según gerentes (a)



Fuente. Elaboración propia

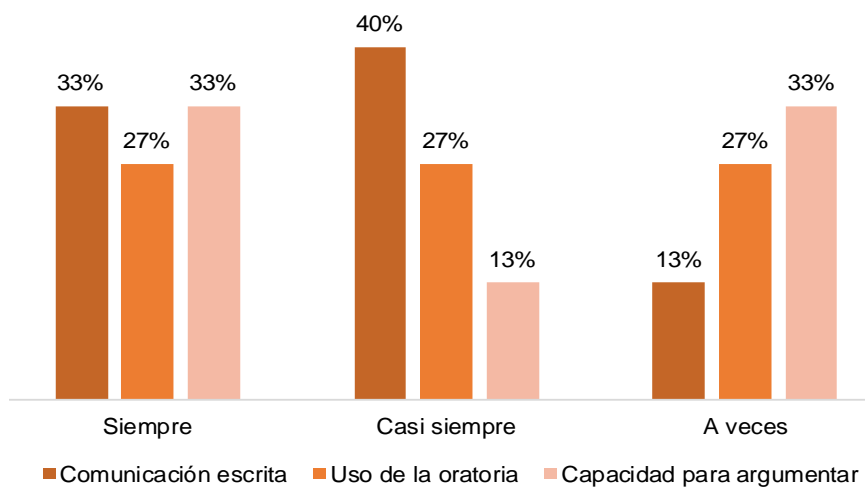
Sobre la comunicación escrita, 33% de los gerentes cree que el capital humano siempre utiliza esta habilidad, 40% casi siempre y 13% a veces, ver figura 25. Los resultados en comparación con los del capital humano (27%, 28% y 24% respectivamente) reflejan dispersión de opiniones por parte de los colaboradores, pero una tendencia positiva en la frecuencia de uso de la habilidad por la parte gerencial. Lo anterior puede indicar que el capital humano no siempre es consciente

de los momentos en los que aplica esta habilidad en su puesto. Referente al uso de la oratoria, las opiniones mostraron los siguientes resultados. 27% de los gerentes seleccionó la escala “siempre”, 27% “casi siempre” y 27% “a veces”, ver figura 25. Por parte del capital humano 37% seleccionó la escala “siempre”, 26% “casi siempre” y 13% “a veces”. Los resultados evidencian dispersión de opiniones por ambas partes e indican frecuencias de uso positivas teniendo en cuenta la sumatoria de los porcentajes obtenidos en las escalas “siempre” y “casi siempre”.

La capacidad de argumentación en la percepción de los gerentes no supera una frecuencia de uso positiva del 46%, ver figura 25, mientras que 57% del capital humano considera hacer uso de esta habilidad siempre o casi siempre. Es pertinente señalar que existe un área de oportunidad en el reforzamiento de la habilidad siempre y cuando la organización considere relevante fortalecerla en algunos o todos los colaboradores.

Figura 25

Habilidades de comunicación del capital humano según gerentes (b)



Fuente. Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos en la categoría de comunicación se concluye:

- Mientras una cuarta parte de los gerentes opina que el capital humano utiliza la escucha activa a veces o menos, casi una octava parte de los colaboradores indicaron hacer uso de esta habilidad a veces o menos. En consecuencia, se identifica la existencia de un área de oportunidad en el fortalecimiento de la habilidad de la escucha activa.
- Mientras más de la mitad de los colaboradores creen hacer uso siempre de la comunicación oral, solo una cuarta parte de los gerentes indicaron que el capital humano la utiliza siempre, por ello se identifica una nueva área de oportunidad en términos del desarrollo de la comunicación oral.
- Los porcentajes obtenidos en la frecuencia de uso de la comunicación no verbal reflejan un área de oportunidad en términos de la ampliación de la conciencia que se tiene sobre la misma, pues a partir de los resultados se identifica que muy pocos colaboradores creen utilizar esta habilidad siempre.

4.2.3.2 Habilidades de gestión del desempeño del capital humano según los gerentes

Se destaca que menos de la mitad de los gerentes (47%) opinan que el capital humano siempre hace uso de la habilidad de trabajo en equipo, ver figura 26, lo que en comparación con la opinión del capital humano (56%) presenta una variación del 9%. Estos datos evidencian una problemática en torno a una habilidad fundamental dentro de los establecimientos de hospedaje donde su falta de aplicación puede originar serias problemáticas en el desarrollo de las operaciones teniendo implicaciones negativas del desempeño en cortos, medianos y largos plazos; por ello se identifica un área de oportunidad donde las acciones de refuerzo deban contar con un enfoque cooperativo.

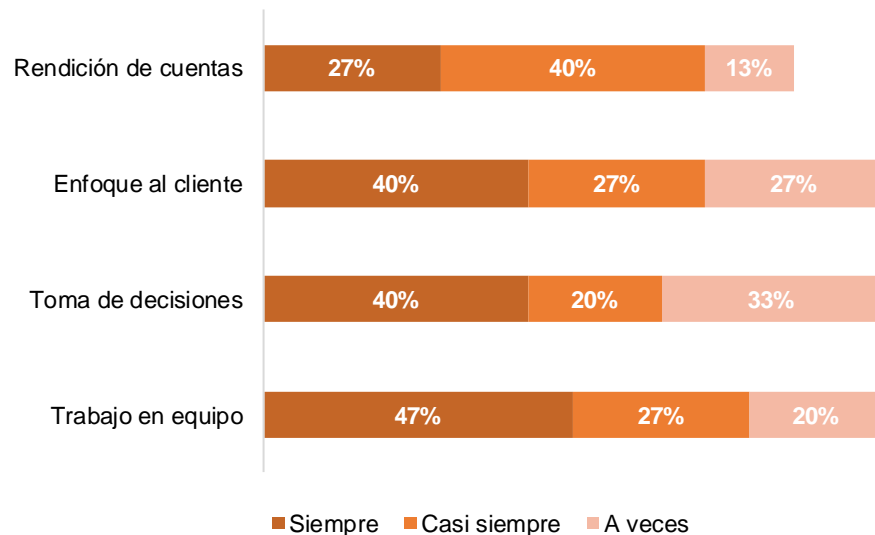
En cuanto a la toma de decisiones, 40% de los gerentes indicó que los colaboradores siempre hacen uso de esta habilidad, 20% casi siempre y 33% a veces, ver figura 26 mientras que el 32% del capital humano opinó usarla siempre, 28% casi siempre y 31% a veces. Los resultados evidencian en términos generales una problemática relacionada a una baja capacidad de toma de decisiones en los puestos laborales y teniendo en cuenta que es una habilidad que apoya en el desempeño de cualquier tarea se considera pertinente definir un área de oportunidad en torno a esta habilidad.

Sobre el enfoque al cliente se encontró que mientras 40% de los gerentes creen que el capital humano siempre hace uso de esta habilidad, ver figura 26, 58% de los colaboradores opinaron lo mismo. La diferencia porcentual de 18 puntos refuerza lo mencionado en los resultados de las habilidades de gestión del desempeño del capital humano donde se argumenta que existe un área de oportunidad en el enfoque de servicio con el que se labora y con esto en mente se sugieren aplicar medidas de correctivas o de refuerzo.

Otra habilidad que se evaluó en la figura 26 fue la rendición de cuentas, donde la comparación de opiniones entre ambas partes resultó en una discrepancia porcentual de 22 puntos ya que 27% de los gerentes opina que los colaboradores utilizan siempre esta habilidad mientras que 49% del capital humano afirma lo mismo. Respecto a la perspicacia las opiniones no estuvieron tan divididas pues 33% de los gerentes y 38% del capital humano opinaron que siempre se hace uso de esta habilidad.

Figura 26

Habilidades gestión del desempeño del capital humano según gerentes (a)



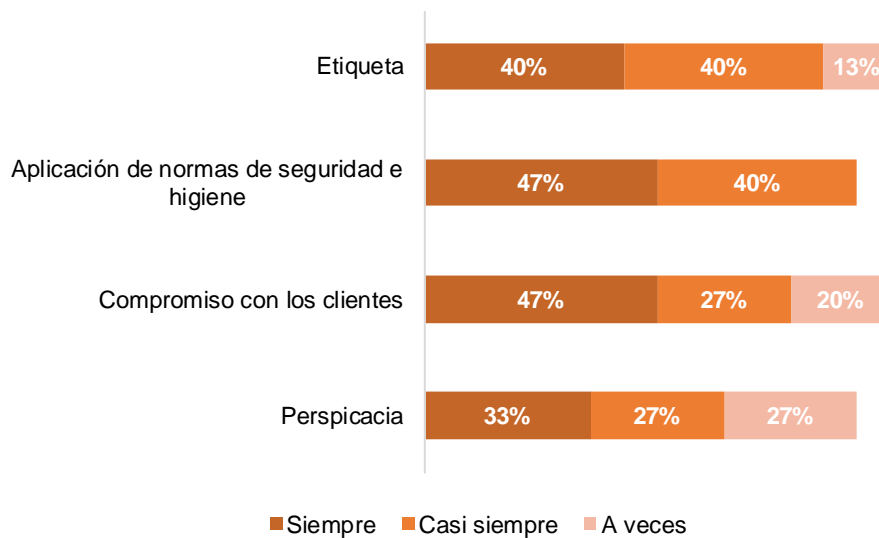
Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado, el compromiso con los clientes presentó una diferencia de opiniones relevante entre ambas partes ya que 47% de los gerentes opinaron que el capital humano siempre hace uso de esta habilidad, ver figura 27 mientras que 64% de los colaboradores hicieron la misma afirmación. Esta disparidad puede sugerir una sobreestimación del uso de la habilidad por parte del capital humano, por lo que de manera similar que con el enfoque al cliente se sugieren aplicar medidas de refuerzo para mejorar las condiciones del servicio. En cuanto a la aplicación de normas de seguridad e higiene destaca que mientras fue la habilidad con mayor frecuencia de respuesta en la escala “siempre” por parte del capital humano 65%, en los resultados de los gerentes no lo fue ya que solo 47% de ellos estuvo de acuerdo con dicha afirmación, ver figura 27, lo anterior puede sugerir una sobrestimación por parte de los colaboradores al momento de aplicar la habilidad en sus puestos de trabajo por lo que acciones de supervisión, evaluación, corrección y concientización serían adecuadas si se comprueba esta problemática.

La habilidad de la etiqueta fue evaluada por 40% de los gerentes dentro de la escala “siempre”, ver figura 27. En esta misma escala 39% de los colaboradores situaron su respuesta. Si bien no se identifican grandes diferencias de opiniones es relevante comentar la identificar posibles fallos en los códigos y normas de conducta que debe seguir el capital humano, sobre todo el de primera línea para conservar un enfoque congruente entre los servicios que se ofertan y la imagen de la marca con el comportamiento y el servicio brindado.

Figura 27

Habilidades gestión del desempeño del capital humano según gerentes (b)



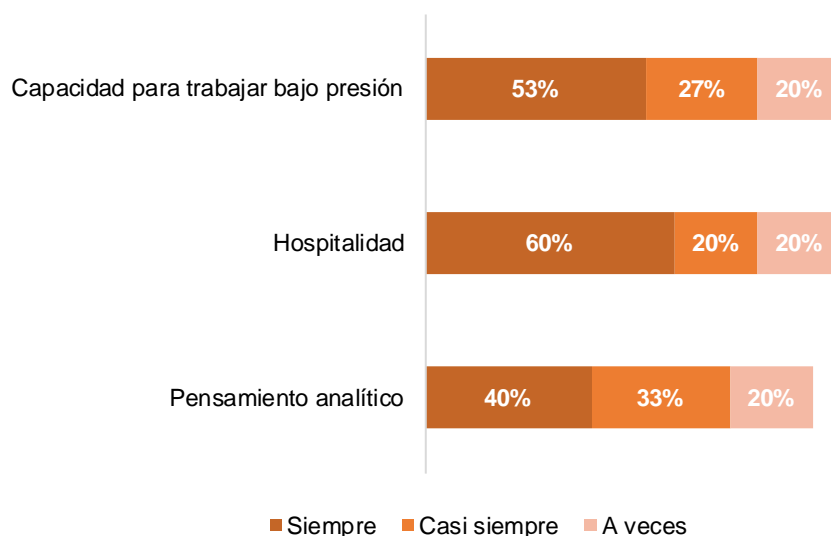
Fuente. Elaboración propia.

En cuanto al pensamiento analítico, solo 40% de los gerentes considera que el capital humano hace uso de esta habilidad siempre, ver figura 28, por su parte 42% de los colaboradores opinaron de la misma manera. Estos datos indican que más de la mitad del capital humano puede encontrar dificultades al momento utilizar el pensamiento analítico cuando es requerido, como consecuencia se identifica un área de oportunidad en su fortalecimiento. Respecto a la hospitalidad 60% de los gerentes indicó que los colaboradores utilizan la habilidad siempre, ver figura 28, por su parte, 61% del capital humano opinó de manera similar. Si bien no existe

prácticamente diferencia entre las opiniones de ambas partes, los datos expuestos pueden representar una situación de alarma para los establecimientos teniendo en cuenta que una habilidad fundamental para prestar el servicio de hospedaje y sus agregados es la hospitalidad. Se considera pertinente sugerir una evaluación en torno al uso de esta habilidad en las organizaciones para identificar posibles problemáticas derivadas de su uso poco frecuente. Por último, la habilidad para trabajar bajo presión muestra una diferencia de tan solo 5 puntos porcentuales en las opiniones de ambas partes quienes situaron sus respuestas en la escala “siempre”.

Figura 28

Habilidades gestión del desempeño del capital humano según gerentes (c)



Fuente. Elaboración propia

Con la información recopilada sobre las habilidades de gestión del desempeño se concluye:

- Los datos indican la existencia de una problemática latente donde tanto los gerentes como el capital humano consideran que no siempre se hace uso de la habilidad imprescindible del trabajo en equipo.
- Se identifica una baja capacidad de toma de decisiones por parte del capital humano.
- Existe una diferencia porcentual de 18 puntos en relación al uso de la habilidad del enfoque al cliente en la escala "siempre", por lo que se reconoce un área de oportunidad en torno al fortalecimiento de o la habilidad.
- Las habilidades de compromiso con los clientes y aplicación de normas de seguridad e higiene reflejan una sobrestimación en la frecuencia de uso por parte del capital humano en sus puestos de trabajo
- Las opiniones de ambas partes en relación al uso que se le da a la etiqueta son casi iguales, pero se identifica un área de oportunidad en la evaluación de esta habilidad sobre todo en el capital humano de primera línea.
- Más de la mitad de los colaboradores encuentran dificultades en el uso del pensamiento analítico.
- Entre el 40% y 41% de los colaboradores no siempre utilizan la habilidad de la hospitalidad, lo que no es congruente con la oferta de servicios que brindan los establecimientos participantes en el estudio.

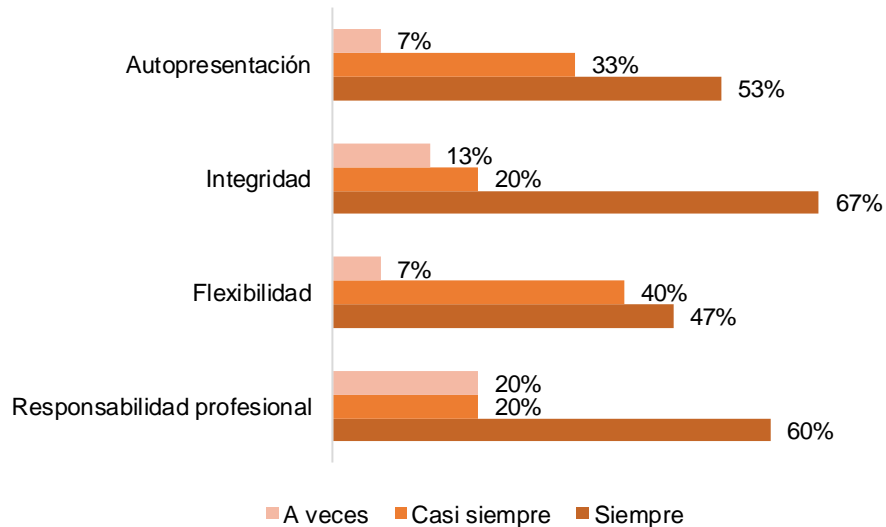
4.2.3.3 Habilidades de autogestión del capital humano según los gerentes

En la figura 29 se evidencia que para 60% de los gerentes el capital humano siempre hace uso de la responsabilidad profesional, en la otra cara, 68% de los colaboradores reportó usarla siempre. Estos datos implican que entre 40% y 32% del capital humano trabaja usando la responsabilidad profesional en frecuencias

iguales o inferiores a la escala "a veces", lo que enciende una luz de alerta en torno a una habilidad fundamental en el contexto laboral. En cuanto a la flexibilidad, 47% de los gerentes opinaron que el capital humano la utiliza siempre, ver figura 29, mientras que 57% de los colaboradores opinaron de manera similar. Estos datos evidencian una diferencia porcentual de 10 puntos e indican la existencia de un área de oportunidad con relación a la capacidad de los colaboradores de trabajar en situaciones laborales diferentes a las acostumbradas. Respecto a la integridad 67% de los gerentes señalaron que el capital humano hace uso de esta habilidad siempre, por su parte 69% de los colaboradores opinaron de manera similar. Si bien no se encuentran diferencias significativas porcentualmente hablando se refuerza la idea de la necesidad de acciones de recursos humanos con las cuales adaptar un enfoque íntegro en las operaciones. En términos de la autopresentación 53% de los gerentes indicó que el capital humano hace uso de esta habilidad siempre, de otra manera el 62% de los colaboradores ubicó su respuesta en la misma escala. Lo anterior indica sobrestimación por parte de los colaboradores en el uso de esta habilidad y supone un aspecto a evaluar para identificar aspectos de mejora en torno a la habilidad.

Figura 29

Habilidades de autogestión del capital humano según gerentes (a)



Fuente. Elaboración propia

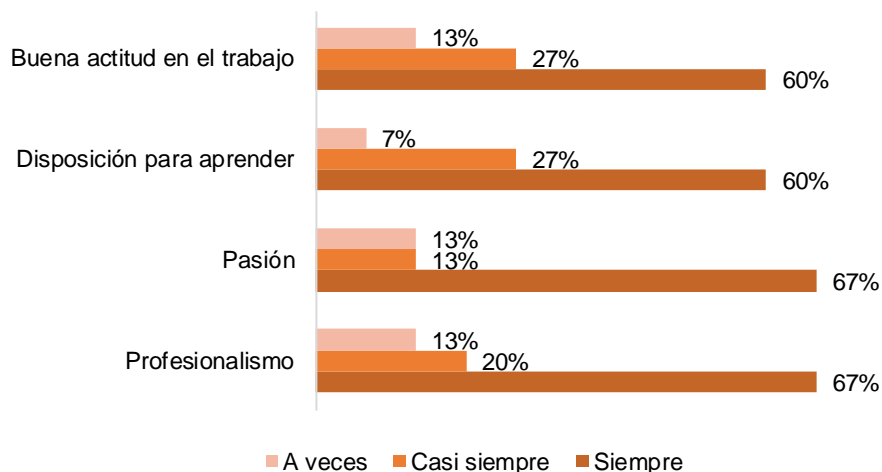
Referente al profesionalismo, 67% de los gerentes contestaron que el capital humano hace uso de esta habilidad siempre, ver figura 30, mientras que el 70% del capital humano opinó lo mismo. Con estos datos en mente se considera pertinente analizar la importancia que los establecimientos le dan a esta habilidad para llevar a cabo acciones de refuerzo. Otra habilidad evaluada fue la pasión, la cual para el 67% de los gerentes es usada por los colaboradores siempre, por su parte, 72% del capital humano opinó que la utiliza con misma frecuencia.

Sobre la disposición para aprender 60% de los gerentes consideran que el capital humano siempre utiliza la habilidad, ver figura 30, por el otro lado, 80% de los colaboradores indicó utilizarla con la misma frecuencia. Esta habilidad refleja una importante diferencia porcentual de 20 puntos e indica sobrestimación en su uso por parte del capital humano. Cabe destacar que en la perspectiva de los gerentes si bien se cuenta con una base importante de colaboradores dispuestos a ser instruidos 40% de estos últimos puede suponer un reto al momento de brindar capacitaciones y evaluar los resultados de las mismas.

Por otro lado, 60% de los gerentes opinan que el capital humano siempre tiene una buena actitud en el trabajo, ver figura 30, mientras que el 73% de los colaboradores opina lo mismo. Si bien las opiniones presentan una diferencia porcentual de 13 puntos, es relevante comentar que, de la mano con la disposición para aprender, la buena actitud puede ser fundamental para optimizar las labores de cara a problemáticas que se verán más adelante como el manejo del estrés o el autocontrol.

Figura 30

Habilidades de autogestión del capital humano según gerentes (b)



Fuente. Elaboración propia.

Las opiniones en torno a la autoconfianza muestran cierto nivel de acuerdo ya que 53% de los gerentes indicaron que el capital humano utiliza esta habilidad siempre, ver figura 31 y 51% del capital humano seleccionó la misma escala de respuesta. Lo anterior implica que entre 47% y 49% de los colaboradores no siempre se sienten confiados en sus puestos de trabajo y abre una ventana de oportunidad para evaluar y analizar su sentir al momento de desempeñar sus labores, para que en consecuencia se brinden espacios donde se fortalezca la confianza de cada individuo manteniendo un enfoque de buen desempeño. En cuanto al autocontrol

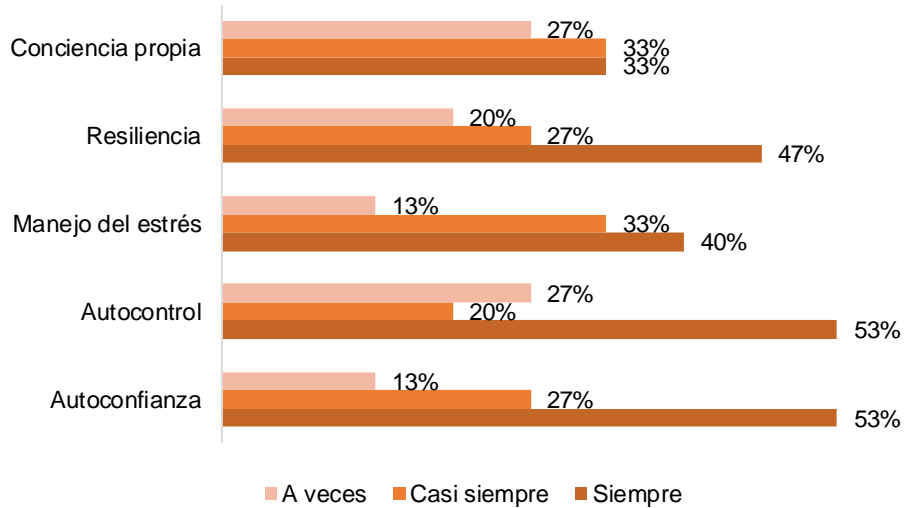
se refuerza la definición de un área de oportunidad en torno a la habilidad pues 53% de los gerentes opinan que el capital humano la utiliza siempre, ver figura 31, mientras que 51% de los colaboradores indicó usarla con la misma frecuencia. La paridad de opiniones evidencia una problemática a resolver teniendo en cuenta que la labor de la hospitalidad implica interactuar con múltiples clientes internos y externos. De igual manera, el manejo del estrés supone otra área de oportunidad teniendo en cuenta que solo 40% de los gerentes opinaron que el capital humano utiliza esta habilidad siempre, ver figura 31, por su parte 42% de los colaboradores indicaron hacer uso de la habilidad en la misma frecuencia. La semejanza de opiniones entre ambas partes evidencia la necesidad de programas empresariales que brinden apoyo en el manejo del estrés para así prevenir y evitar múltiples problemáticas relacionadas.

Por otro lado, 47% de los gerentes indicaron que los colaboradores usan siempre la resiliencia, ver figura 31, mientras que 43% del capital humano opinó lo mismo. Se identifica una pequeña diferencia de opiniones y la existencia de otra área de oportunidad donde entre 53% y 57% del capital humano presenta problemas para superar situaciones adversas y continuar con sus labores de manera óptima. En este sentido es pertinente sugerir acciones de refuerzo de esta habilidad para contar con equipos de trabajo capaces de hacerle frente a situaciones complejas.

Por último, los resultados reflejan la presencia de una problemática relacionada a la conciencia propia. Mientras el 33% de los gerentes opina que el capital humano hace uso de esta habilidad siempre, ver figura 31, 54% de los colaboradores indicó utilizarla con la misma frecuencia. Los hallazgos establecen una diferencia porcentual de 11 puntos que implica contar con individuos que no siempre son conscientes de sus actos en los puestos de trabajo.

Figura 31

Habilidades de autogestión del capital humano según gerentes (c)



Fuente. Elaboración propia.

Con la información recopilada en relación a las habilidades de autogestión se concluye:

- Existe una problemática derivada del uso de la responsabilidad profesional pues entre 40% y 32% del capital humano no siempre utiliza esta habilidad en sus puestos de trabajo.
- Se identifica un área de oportunidad relacionada con la flexibilidad ya que entre 53% y 43% del capital humano tiene dificultades para adaptarse a situaciones laborales diferentes a las acostumbradas.
- Se evidencia que entre 33% y 31% de los colaboradores laboran con falta de integridad en sus puestos de trabajo lo que supone una problemática que requiere intervención organizacional.
- Se encontró sobrestimación en el uso de la autopresentación por parte del capital humano y se plantea la evaluación de la habilidad para identificar aspectos de mejora.

- La dispersión de opiniones en torno a la pasión indica que entre 33% y 28% del capital humano no siempre trabaja aplicando esta habilidad.
- Los resultados obtenidos en la disposición de aprender muestran una diferencia porcentual de 20 puntos entre las opiniones, por lo que se identifica sobrestimación en el uso de la habilidad por parte del capital humano.
- Se encontró una diferencia porcentual de 13 puntos en las opiniones respecto a la buena actitud en el trabajo, de nueva cuenta se evidencia sobrestimación por parte del capital humano en el uso de la habilidad.
- Se identificó un área de oportunidad en torno a la habilidad de la autoconfianza al encontrar que entre 47% y 49% de los colaboradores no siempre se sienten confiados en sus puestos de trabajo.
- Ambas partes opinan de manera similar en torno a la frecuencia de uso del autocontrol, donde se reconoce un área de oportunidad a partir de que entre 53% y 51% del capital humano cree usar esta habilidad siempre. De manera similar el manejo del estrés supone una problemática pues entre 40% y 38% de los colaboradores evidencian dificultades al momento de aplicar la habilidad.
- Se halló que más de la mitad del capital humano tiene problemas para superar situaciones adversas y la frecuencia de uso de la resiliencia ronda entre el 47% y 43% según ambas partes.
- La conciencia propia supone una problemática puesto que solo de 33% a 54% del capital humano hace uso de esta habilidad siempre implicando que la mayoría de los colaboradores no perciben sus errores, aciertos, capacidades, entre otros.

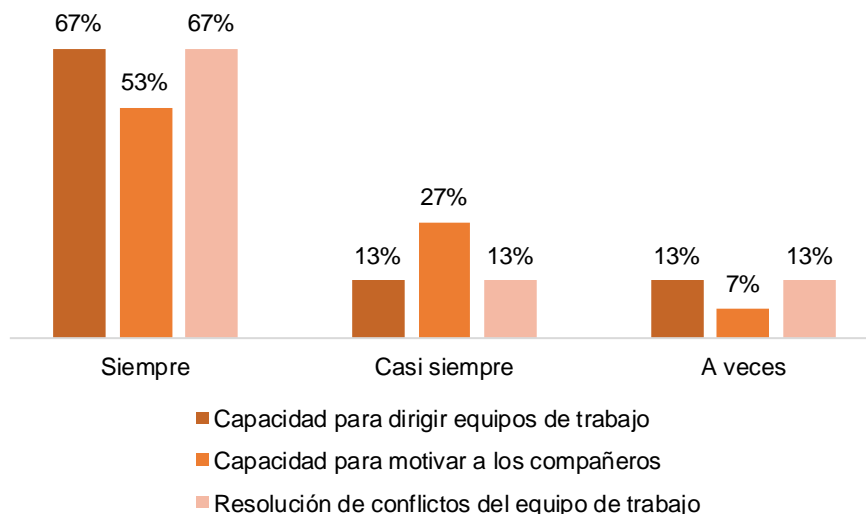
4.2.3.4 Habilidades de liderazgo del capital humano según los gerentes

Como punto de partida se encontró que 67% de los gerentes opinan que el capital humano siempre utiliza la habilidad de dirigir equipos de trabajo, ver figura 32, por su parte, solo el 28% de los colaboradores opinaron de manera similar. Lo anterior si bien presenta una diferencia porcentual de 39 puntos, se puede deber a que el nivel gerencial identifica en el capital humano la capacidad de dirigir equipos, pero la mayoría de los colaboradores al no ostentar cargos de liderazgo consideran utilizar esta habilidad con menor frecuencia. También cabe la posibilidad de que los gerentes sobreestimen las capacidades de dirección del capital humano, por lo que una nueva evaluación al respecto sería pertinente. En cuanto a la capacidad para motivar a los compañeros las opiniones presentan mayor paridad pues 53% de los gerentes considera que el capital humano siempre hace uso de esta habilidad, ver figura 32, mientras que 50% de los colaboradores opinaron de manera similar.

Respecto a resolución de conflictos de trabajo 67% de los gerentes indicó que el capital humano siempre utiliza esta habilidad, ver figura 32, mientras que solo el 39% de los colaboradores indicó usar la habilidad con dicha frecuencia. Como resultado de lo anterior se identifica una discrepancia del 28% en las opiniones de ambas partes y al igual que con la habilidad de dirección de equipos esta situación puede originarse en una sobreestimación de la frecuencia de uso de esta habilidad o a una situación donde el nivel gerencial reconoce en los colaboradores habilidades que estos no son capaces de percibir cuando las utilizan.

Figura 32

Habilidades de liderazgo del capital humano según gerentes (a)

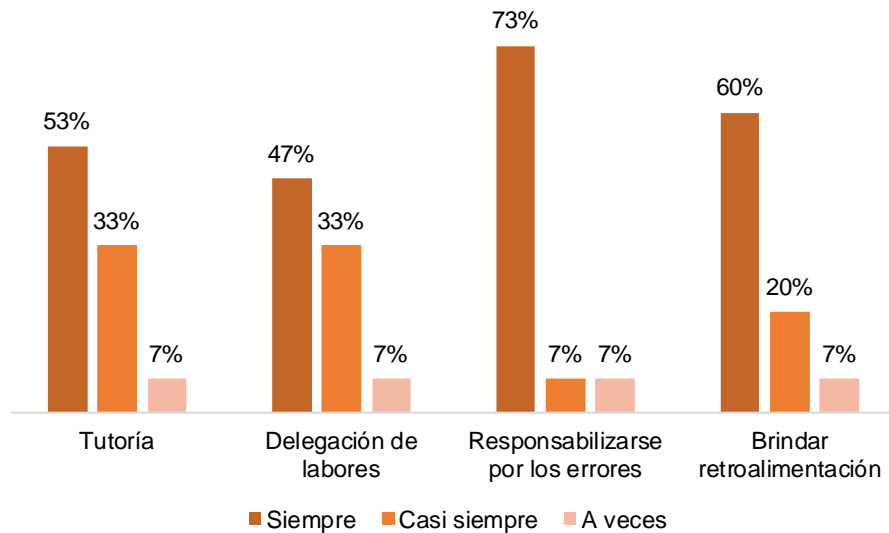


Fuente. Elaboración propia

Por otro lado, 53% de los gerentes cree que el capital humano utiliza la tutoría siempre, ver figura 33, mientras que el 43% de los colaboradores opinan de manera similar. En cuanto a la delegación labores casi la mitad de los gerentes (47%) opinaron que los colaboradores utilizan esta habilidad siempre, pero en contra parte solo 28% del capital humano comparte esta opinión. Respecto a la habilidad de responsabilizarse por los errores 73% de los gerentes indicó que el capital humano siempre hace uso de esta habilidad, ver figura 33, mientras que 67% de los colaboradores opinó de manera similar. Por último 60% de los gerentes opinó que el capital humano siempre brinda retroalimentación, ver figura 33, mientras que 52% de los colaboradores señaló usar esta habilidad en la misma frecuencia.

Figura 33

Habilidades de liderazgo del capital humano según gerentes (b)



Fuente. Elaboración propia.

Los resultados expuestos son sumamente interesantes pues se encontró una tendencia donde a diferencia de las demás categorías, el nivel gerencial indicó que el capital humano hace un uso más frecuente de las habilidades de lo que los colaboradores indicaron. Se concluye que el nivel gerencial identifica en el capital humano, amplia capacidad de liderazgo y que los colaboradores pueden estar infravalorando estas habilidades o no son conscientes de los momentos y la frecuencia en las que las usan, por lo que se considera pertinente el desarrollo de una campaña de concientización en torno a las habilidades de liderazgo con un enfoque alineado al perfil, características y necesidades de cada unidad de análisis.

4.2.3.5 Habilidades interpersonales del capital humano según los gerentes

La habilidad de desarrollar relaciones positivas con los clientes mostró cierta paridad en las opiniones puesto que 60% de los gerentes indicó que los colaboradores utilizan siempre esta habilidad y 57% del capital humano opinó darle la misma frecuencia de uso. Estos datos brindan información relevante sobre el porcentaje de

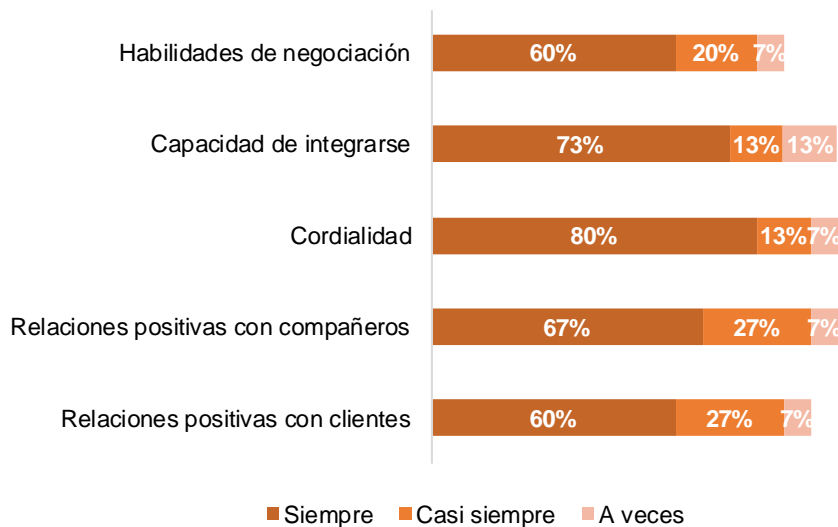
individuos que son capaces de entablar relaciones positivas con los clientes, pero no se debe perder de vista que entre un 40% y 43% de los colaboradores no siempre utilizan esta habilidad. En relación a lo anterior, si bien no todos los puestos requieren de interacción directa con los clientes, se considera adecuado que el capital humano tenga la capacidad de entablar estas relaciones. En cuanto al desarrollo de relaciones positivas con los compañeros de trabajo el 67% de los gerentes cree que el capital humano hace uso de esta habilidad siempre, por su parte, 62% de los colaboradores opinaron de manera similar. Lo anterior evidencia una pequeña diferencia de opiniones donde los gerentes pueden sobrestimar dicha habilidad en el capital humano, pues los resultados obtenidos en a partir de la opinión de los colaboradores sugieren que el 33% encuentra dificultades al momento de entablar relaciones con compañeros. Con esto en mente es recomendable abrir espacios de convivencia donde las personas con mayor dificultad en esta habilidad se puedan ir integrando al grupo y periódicamente puedan sentir comodidad y confianza con las que interactuar para fortalecer las relaciones y así fomentar un ambiente laboral armonioso, ver figura 34.

Respecto a la cordialidad, 80% de los gerentes opinaron que el capital humano usa esta habilidad siempre mientras que 69% de los colaboradores opinaron de manera similar. Otra habilidad evaluada fue la capacidad de integrarse a los equipos de trabajo donde el 73% de los gerentes creen que los colaboradores utilizan esta habilidad siempre; en la otra cara, 69% del capital humano indicó estar de acuerdo con la afirmación anterior. Con estos datos en mente se puede plantear la conveniencia del desarrollo de acciones empresariales con las cuales elevar las tasas de incorporación a los equipos a través de herramientas de integración. Por otro lado, 60% de los gerentes indicó que el capital humano utiliza siempre las habilidades de negociación mientras que solo el 39% de los colaboradores opinaron lo mismo. De manera similar que en la categoría anterior esta situación refleja que

el nivel gerencial reconoce en los colaboradores una frecuencia de uso mayor a la que el capital humano considera dar en sus puestos de trabajo, ver figura 34.

Figura 34

Habilidades interpersonales del capital humano según gerentes (a)



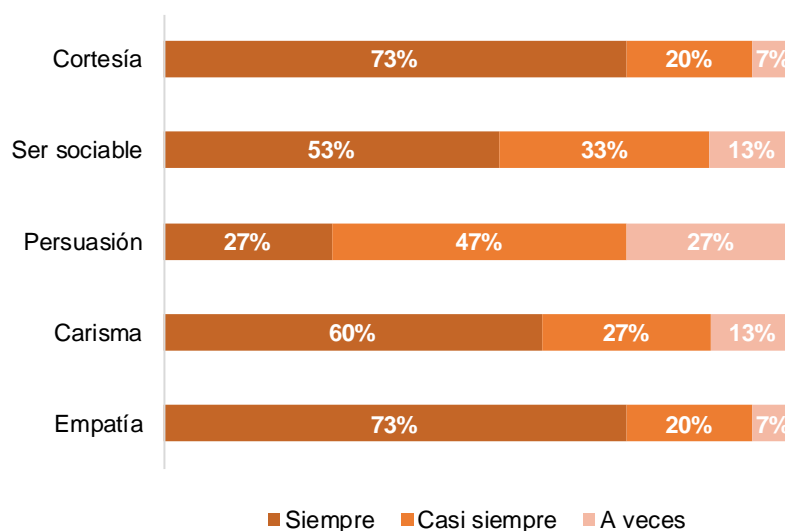
Fuente. Elaboración propia.

En cuanto a la empatía 73% de los gerentes consideran que el capital humano hace uso de ella siempre, mientras que 68% de los colaboradores están de acuerdo con esta afirmación. Se considera importante recalcar la importancia de esta habilidad al momento de trabajar en grupos donde el enfoque humano permita cooperar a través del entendimiento del contexto y situaciones personales, pero sin perder de vista los resultados esperados; con esto en mente buscar un equilibrio entre el aspecto humano y el desempeño organizacional puede ser relevante para fomentar un ambiente laboral en óptimas condiciones. En lo que al carisma se refiere, 60% de los gerentes señaló que el capital humano hace uso de esta habilidad siempre mientras que el 65% del capital humano opina de manera similar. Por su parte, la habilidad de la persuasión destaca como la de menor frecuencia de uso ya que 27% de los gerentes creen que el capital humano usa la habilidad siempre y 50% los colaboradores indicaron lo mismo. Se recomienda analizar la relevancia de la

persuasión en el desempeño organizacional ya que puede representar un área de oportunidad para fortalecer. En lo que al ser sociable respecta 53% de los gerentes consideran que el capital humano utiliza la habilidad siempre, por su parte 66% de los colaboradores está de acuerdo con esta afirmación. Por último 73% de los gerentes opinaron que los colaboradores siempre usan la cortesía en sus puestos de trabajo y 77% del capital humano opino de la misma forma, ver figura 35.

Figura 35

Habilidades interpersonales del capital humano según gerentes (b)



Fuente. Elaboración propia.

A partir de los datos obtenidos en relación a las habilidades interpersonales del capital humano se concluye:

- Si bien más de la mitad de los colaboradores evidencian capacidad para desarrollar relaciones positivas con los clientes, entre 40% y 43% no siempre utilizan esta habilidad.
- Entre 33% y 38% de los colaboradores encuentran dificultades para entablar relaciones positivas con sus compañeros de trabajo, lo que implica un área de

oportunidad en el refuerzo de una habilidad esencial en el desarrollo óptimo de las operaciones.

- Los resultados de las habilidades de cordialidad, integrarse a los equipos de trabajo, de negociación y la empatía evidencian que el nivel gerencial percibe mayor frecuencia de uso de estas en comparación a la opinión del capital humano.
- La habilidad de persuasión tiene la menor frecuencia de uso en la presente categoría.
- Se identifica un área de oportunidad en torno a la habilidad de ser sociable ya que entre 47% y 34% de los colaboradores encuentran dificultades al momento de socializar con los equipos de trabajo.
- Las opiniones en torno al uso de la cortesía presentan una variación porcentual de tan solo 4%. Aun así, se considera pertinente evaluar la importancia de esta habilidad en los establecimientos ya que entre 27% y 23% del capital humano no siempre hace uso de esta habilidad.

4.2.3.6 Habilidades político/culturales del capital humano según los gerentes

La habilidad de conciencia sobre la diversidad muestra afinidad en las opiniones de ambas partes pues reportó 53% de respuestas de los gerentes en la escala "siempre", ver figura 36 y 54% de respuestas de los colaboradores en esta misma escala. Estos datos indican que alrededor del 47% del capital humano no siempre utiliza una habilidad que en la actualidad cobra relevancia en contextos sociales en constante evolución y cambio. Por lo anterior se identifica un área de oportunidad en torno a la apertura de la conciencia diversa en busca de brindar un servicio inclusivo siempre en congruencia con los principios y valores organizacionales.

Por otro lado, el mostrar respeto por la cultura de los clientes fue la habilidad con más frecuencia de uso en esta categoría ya que 73% de los gerentes indicaron que

el capital humano hace uso de ella siempre, ver figura 36, mientras que 76% de los colaboradores opinaron usarla con la misma frecuencia. Estos datos plantean una importante base de colaboradores que son conscientes sobre el respeto hacia los clientes y sus culturas, actuando en congruencia a este principio; pero se plantea la viabilidad de una evaluación en torno a que entre 27% y 24% del capital humano no siempre trabaja utilizando esta habilidad.

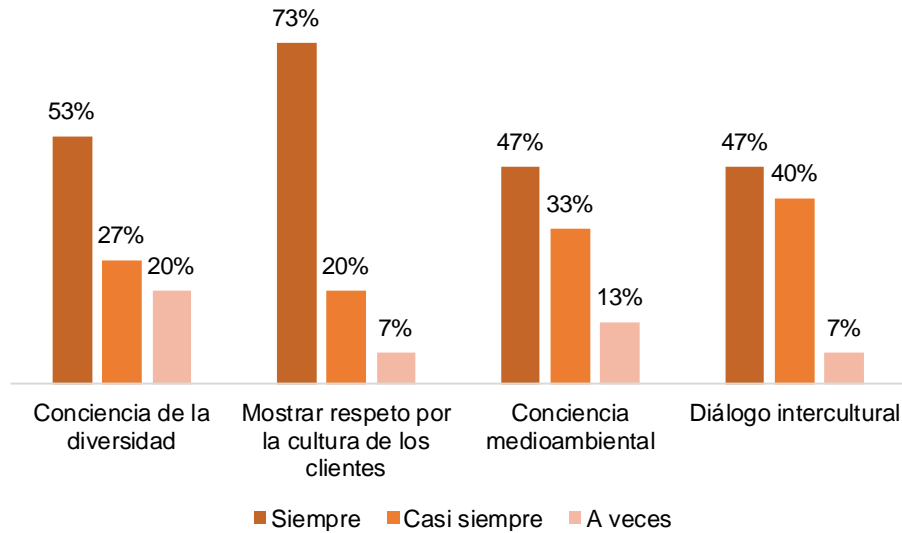
En cuanto a la conciencia medioambiental 47% de los gerentes opinó que el capital humano siempre hace uso de esta habilidad, ver figura 36, mientras que el 60% de los colaboradores opinaron lo mismo. La diferencia porcentual de 13 puntos puede implicar sobrestimación en la frecuencia de uso por parte del capital humano, por lo que no está de más brindar pláticas, charlas y talleres donde los puestos que más uso de recursos hacen puedan reforzar su conciencia sobre el impacto medioambiental de sus labores. Por último, en diálogo intercultural 47% de los gerentes indicó que el capital humano utiliza siempre la habilidad, ver figura 36; en contraparte 50% los colaboradores ubicaron su opinión en la misma escala de respuesta.

Como conclusión se identificó una nueva área de oportunidad en torno a la habilidad e la conciencia sobre la diversidad derivada del hallazgo donde alrededor del 47% del capital humano no siempre hace uso de esta en su puesto de trabajo. Por su parte, el mostrar respeto por la cultura de los clientes se posicionó como la habilidad con más frecuencia de la categoría, pero se plantea a los establecimientos de hospedaje identificar la viabilidad de una evaluación en torno a esta habilidad puesto que los resultados indicaron que entre 27% y 24% de los colaboradores no siempre trabajan mostrando respeto por la cultura de los clientes. De otra forma, la conciencia medioambiental evidencia sobrestimación en la frecuencia de uso por parte del capital humano al obtener una diferencia porcentual de 13 puntos en las opiniones de ambas partes. Por último, las opiniones en torno al uso del diálogo

intercultural variaron en 3%, reforzando el argumento expuesto en relación a la barrera de comunicación existente entre el capital humano con poco desarrollo de esta habilidad y los clientes.

Figura 36

Habilidades político / culturales del capital humano según gerentes



Fuente. Elaboración propia.

4.2.4 Impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano según gerentes

En la figura 37 se puede observar la opinión de los gerentes en torno al impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano. El 67% consideró que los procesos de capacitación siempre le ayudan al capital humano a adquirir nuevas Habilidades Blandas mientras que el 33% restante situó su respuesta en la escala "casi siempre".

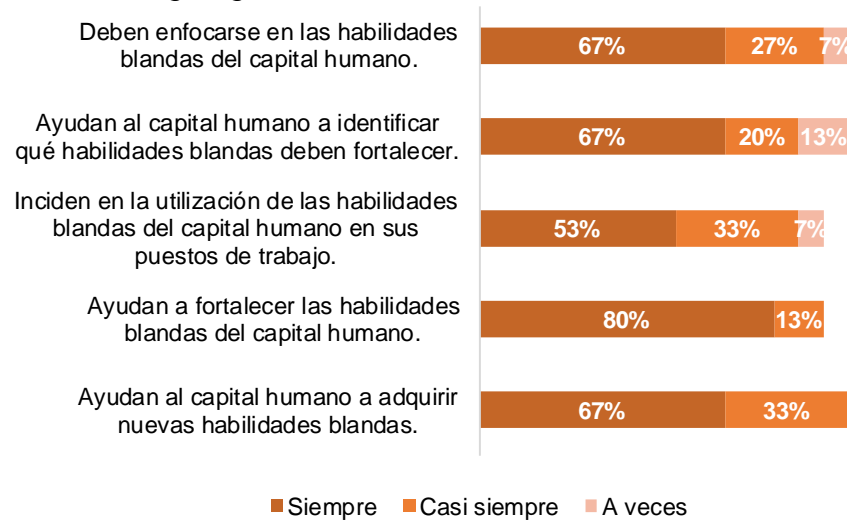
De otra manera, 80% opinó que los procesos de capacitación siempre ayudan a fortalecer las Habilidades Blandas del capital humano, 13% consideró que esto es así casi siempre y destaca que el 7% restante ubicó su respuesta en la escala

“nunca”. Por otro lado, las opiniones en relación a que los procesos de capacitación indiquen en la utilización de Habilidades Blandas del capital humano en sus puestos de trabajo reportan que 53% de los gerentes cree que esto es así siempre, 33% casi siempre, 7% a veces y el 7% restante casi nunca. Sobre la afirmación que indica que los procesos de capacitación ayudan al capital humano a identificar qué Habilidades Blandas deben fortalecer el 67% indicó que esto es así siempre, 20% casi siempre y 13% restante opinó que esto es así a veces. Por último, 67% opinó que los procesos de capacitación deberían enfocarse en las Habilidades Blandas, 27% estuvo de acuerdo con esta afirmación casi siempre y el 7% restante a veces.

Se concluye que desde la perspectiva gerencial los procesos de capacitación tienen un impacto mayormente positivo en el desarrollo, fortalecimiento, uso e identificación de áreas de oportunidad en torno a las Habilidades Blandas del capital humano. Para ambas partes, gerentes y capital humano, la capacitación es una herramienta que beneficia a las Habilidades Blandas en todos los aspectos evaluados.

Figura 37

Impacto de los procesos de capacitación en las habilidades blandas del capital humano según gerentes



Fuente. Elaboración propia.

4.3 Resultados de las entrevistas a profundidad

Se llevaron a cabo 3 entrevistas a profundidad con 3 gerentes de los establecimientos de hospedaje participantes en el estudio. El objetivo de dichas entrevistas fue validar y contrastar de manera cualitativa los resultados obtenidos en los cuestionarios dirigidos al capital humano.

La ficha técnica y transcripción de cada entrevista se puede consultar en la sección de anexos (anexo número tres, cuatro y cinco respectivamente). Posterior al llenado de la ficha y la transcripción se llevó a cabo un análisis del contenido de las entrevistas a profundidad a través de la elaboración de unas tablas que incluían ítems de naturaleza cuantitativa con los cuales se logró obtener un conjunto de datos basados en un proceso reflexivo donde el autor identificó y discriminó frases, párrafos, número de palabras, entre otros aspectos de la transcripción de la

entrevista. Dichas tablas se encuentran en la sección de anexos a partir del anexo número 6 hasta el anexo número 24.

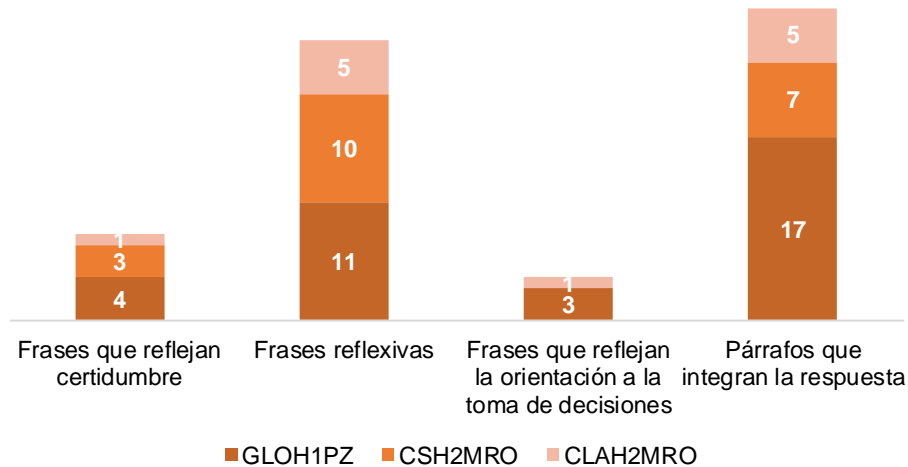
En el presente apartado se exponen los resultados de los análisis de contenido de las entrevistas a profundidad a través de 6 gráficas que agrupan las opiniones de cada uno de los gerentes. Además, se brinda un análisis general de cada gráfica partiendo de la contrastación de las opiniones e información obtenida de cada gerente. Es importante mencionar que cada gerente está identificado con un código único que aparece en la parte inferior de cada gráfico.

En la figura 38 se evidencia que el gerente identificado con el código GLOH1PZ brindó mucha más información que sus pares al reportar un total de 17 párrafos en los que desarrolló su respuesta. También fue el gerente que más párrafos que no hacen una aportación relevante a la respuesta brindó. Por lo que se identifica que tuvo un enfoque de respuesta poco conciso y abordó temas que, si bien son valiosos e interesantes, generaron cierto grado de desconexión con el guion. Aun así fue el gerente que mostró más certidumbre al momento de compartirle los resultados de los cuestionarios y generó 11 frases reflexivas. Por su parte el gerente identificado con el código CLAH2MRO fue quién menos información en términos de párrafos brindó. Se destaca que en sus respuestas no hizo aportaciones que fueran irrelevantes o que no tuvieran congruencia con lo que se le preguntó. Por otro lado, solamente respondió con certidumbre en una ocasión, comunicó 10 frases reflexivas y no compartió ninguna frase que reflejara orientación a la toma de decisiones respecto a los resultados de las habilidades de comunicación. Lo anterior sugiere que las respuestas que dio en esta dimensión fueron precisos y concretos mientras que su nivel de aportación en términos de frases que validaran los resultados fue menor que sus pares. Se evidencia que las opiniones de los gerentes se centraron en proponer frases de reflexión con las cuales desarrollaron la narrativa

de las respuestas y además se obtuvieron 8 frases que validaron los resultados obtenidos en los cuestionarios.

Figura 38

Percepción de los gerentes sobre las habilidades de COMUNICACION del capital humano en establecimientos de hospedaje



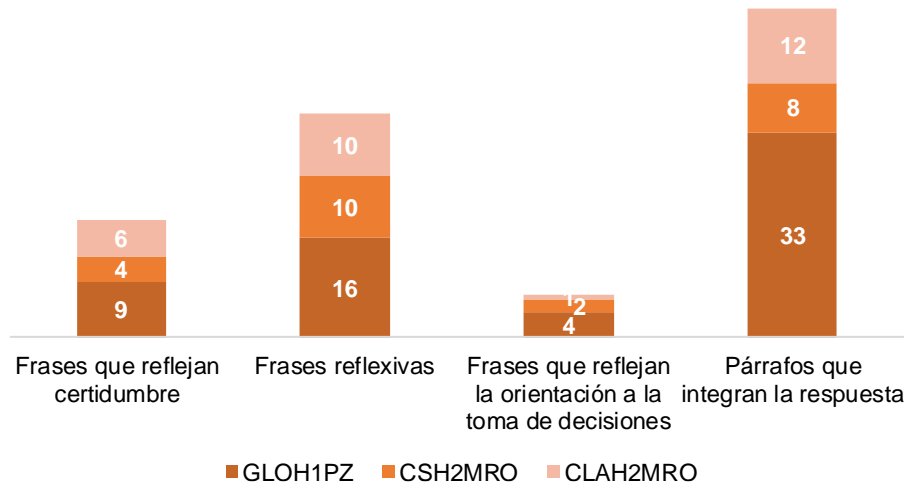
Fuente. Elaboración propia

Los resultados de la figura 39 exponen un importante grado de validación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios pues se reportaron 19 frases de certidumbre con las cuales se pueden robustecer los hallazgos. Por otro lado, es importante mencionar que mientras se obtuvo la validación de diversos datos, la orientación a la toma de decisiones por parte de los gerentes no indica que asuman un enfoque resolutivo o reactivo a la mayoría de los datos presentados. Lo que puede implicar cierto nivel de escepticismo o una orientación conservadora al momento de decidir sobre la información presentada. Se destaca que si bien la dimensión donde mayor cantidad de párrafos de respuesta se obtuvieron (53), también fue la dimensión donde mayor cantidad de párrafos que no hacen una aportación relevante a la dimensión presenta (21). Por último, la presencia de 26 frases reflexivas en las entrevistas indica que los gerentes emplean y aplican

constantemente la habilidad de análisis y pensamiento analítico para desarrollar la narrativa de sus comentarios.

Figura 39

Percepción de los gerentes sobre las habilidades de GESTION DEL DESEMPEÑO del capital humano en establecimientos de hospedaje

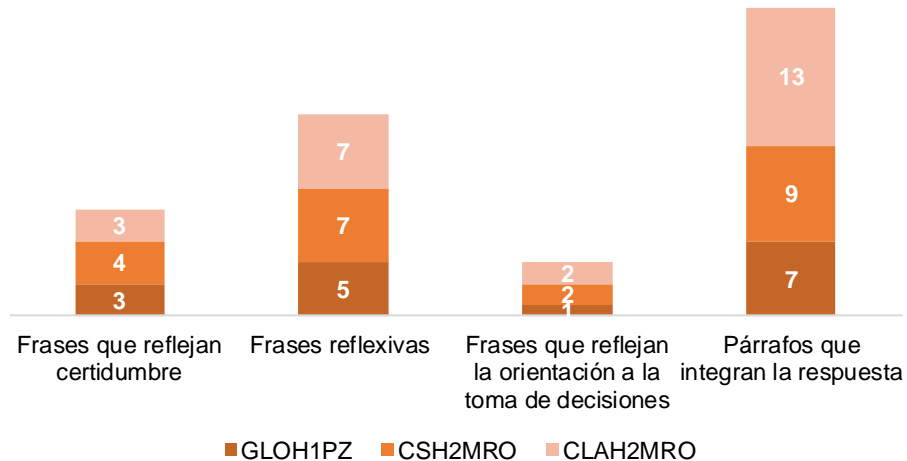


Fuente elaboración propia.

Con los resultados obtenidos hasta el momento se identifica una tendencia en la respuesta de los gerentes, pues en cada una de las dimensiones presentadas el tipo de frase que más utilizan al momento de dar respuesta a los cuestionamientos son las reflexivas. Esto implica que utilizaron su conocimiento y experiencia para profundizar en las respuestas ampliando el contexto de su validación o su desacuerdo. De otra forma, de los 7 datos presentados a cada uno de los gerentes se obtuvieron 10 frases que reflejaron certidumbre, lo que implica que en su mayoría se lograron validar los resultados de la dimensión de autogestión. Se destaca que en esta dimensión el gerente identificado con el código CLAH2MRO realizó un gran aporte de información e incluso fue la dimensión donde más participó al brindar 13 párrafos donde desarrollo su respuesta, ver figura 40.

Figura 40

Percepción de los gerentes sobre las habilidades de AUTOGESTION del capital humano en establecimientos de hospedaje

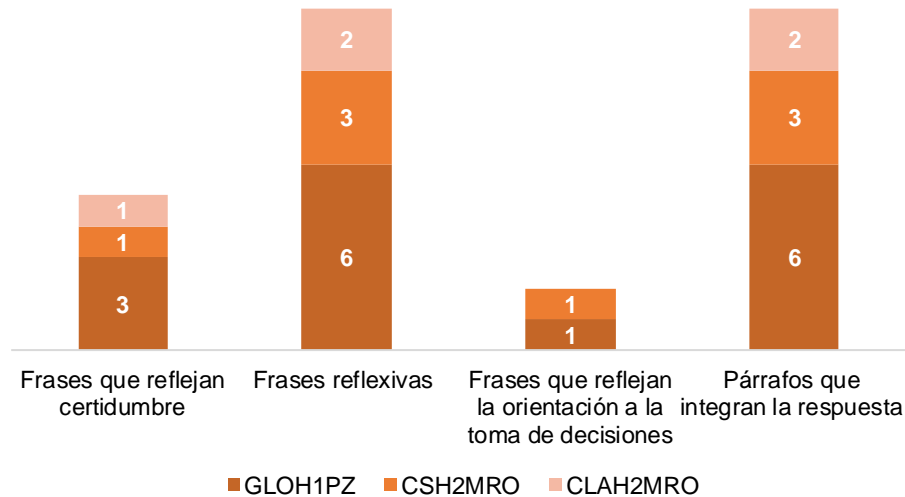


Fuente. Elaboración propia.

Los resultados expuestos en la figura 41 reflejan que la dimensión de liderazgo fue una de las de menor cantidad de información obtenida pues en conjunto constó de solo 11 párrafos en total. Aun así, se reportan cinco frases de certidumbre que en comparación a los dos datos expuestos en las preguntas indican la validación de los resultados compartidos a los gerentes. Se destaca que el gerente identificado con el código GLOH1PZ realizó una importante aportación al comunicar 10 frases relevantes al guion de entrevista, mientras que sus pares brindaron cinco y tres frases.

Figura 41

Percepción de los gerentes sobre las habilidades de LIDERAZGO del capital humano en establecimientos de hospedaje

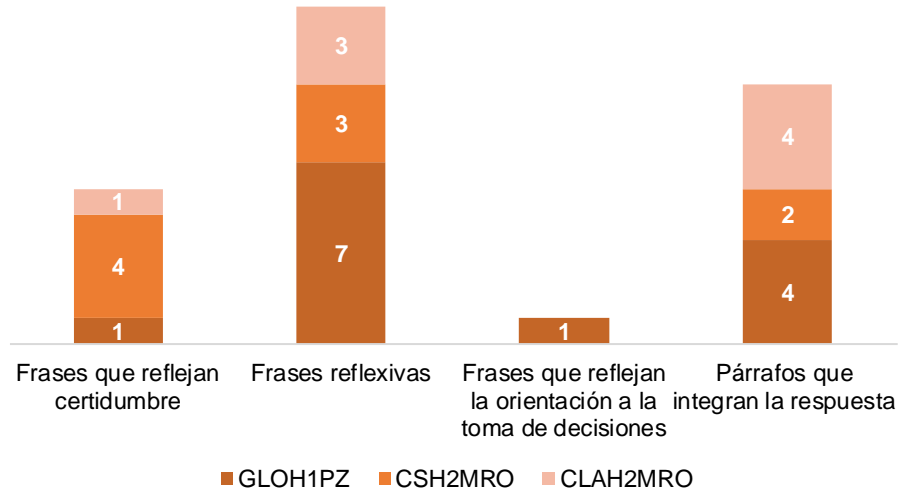


Fuente. Elaboración propia

Los resultados sobre las habilidades interpersonales expuestas en la figura 42 evidencian un importante grado de certidumbre por parte del gerente identificado con el código CSH2MRO en comparación a sus pares, pues de los 4 datos compartidos para su validación se obtuvieron 4 frases que reflejaron certidumbre. Se destaca que en esta dimensión solo se obtuvo una frase que reflejó orientación a la toma de decisiones, lo que se puede deber a la naturaleza de las habilidades interpersonales, las cuales representan un reto mayor al momento de su fortalecimiento pues el perfil personal de cada colaborador está estrechamente relacionado por lo que la modificación de estas conductas y comportamientos sociales implica un reto muy complejo de asumir para los establecimientos de hospedaje.

Figura 42

Percepción de los gerentes sobre las habilidades INTERPERSONALES del capital humano en establecimientos de hospedaje

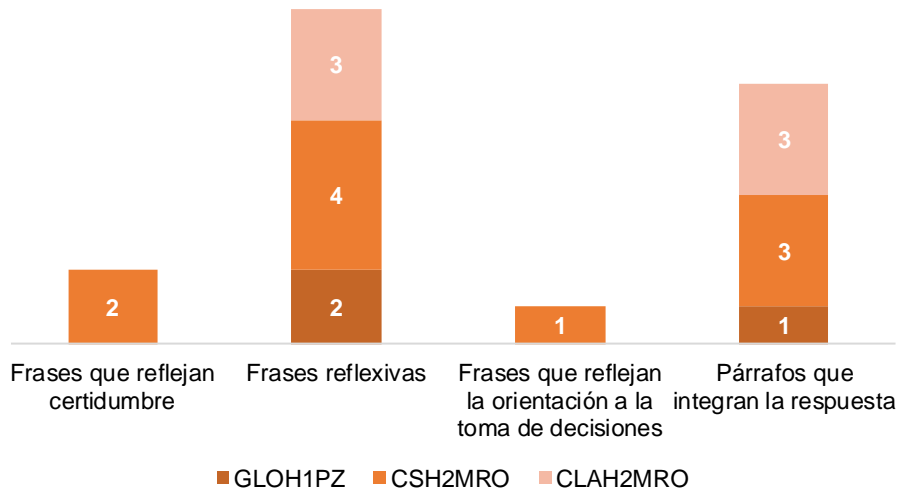


Fuente. Elaboración propia.

Los resultados de la dimensión de habilidades político / culturales presentes en la figura 43 sugieren que los datos compartidos con los gerentes no se lograron validar en todos los casos, pues solo se obtuvieron dos frases que reflejaron certidumbre por parte de uno de los gerentes. En contraste, se obtuvieron 9 frases reflexivas que reflejaron el enfoque que toman los gerentes al momento de abordar temas sensibles y complejos como lo fue el planteamiento del dato obtenido en los cuestionarios (habilidad de la conciencia de diversidad). Por otro lado, solo se obtuvo una frase que reflejó orientación a los resultados lo que sugiere una posición conservadora por parte de los gerentes ante la resolución de problemáticas relacionadas a estos temas.

Figura 43

Percepción de los gerentes sobre las habilidades POLITICO / CULTURALES del capital humano en establecimientos de hospedaje



Fuente. Elaboración propia

4.5 Conclusiones

Para este estudio se definió como (Hi): La implementación de procesos de capacitación en establecimientos de hospedaje está definida por el impacto de las Habilidades Blandas del capital humano. Los resultados de la distribución de frecuencias para cada una de sus dimensiones rechazan H_0 y explican que los establecimientos de hospedaje si implementan procesos de capacitación, pero no necesariamente están dirigidos al fortalecimiento de las habilidades blandas. Para futuros estudios se considera necesaria una segunda intervención para identificar los procesos de capacitación orientados a las habilidades blandas.

A lo largo de la presente investigación se ha evidenciado la importancia de las *Habilidades Blandas* en los establecimientos de hospedaje. Si bien numerosas fuentes y autores destacan su impacto en este sector de la economía, los resultados aportan un esbozo de la realidad del sector en la ciudad de Tijuana, Baja California. Los *Objetivos específicos* plantearon la identificación de las *Habilidades Blandas* del capital humano en establecimientos de hospedaje. Para lo anterior, se integró en los cuestionarios dirigidos a gerentes y capital humano una dimensión que enlistó una serie de habilidades relevantes para las operaciones en las unidades de análisis. Los resultados del cuestionario indicaron que en promedio el 41% siempre utiliza las habilidades de comunicación en sus puestos de trabajo, siendo la comunicación oral la más empleada en un 62%. Por su parte, el cuestionario aplicado a los *Gerentes* refleja que en promedio, el 30% de los colaboradores siempre hacen uso de las *Habilidades de Comunicación*. Para los sujetos, la habilidad que más utiliza el capital humano fue la de la escucha activa con 47% de las respuestas. En cuanto a las habilidades de gestión del desempeño, los resultados del cuestionario dirigido al capital humano evidenciaron que en promedio el 52% de los colaboradores siempre utilizan estas habilidades en sus labores, siendo la aplicación de normas de seguridad e higiene la más utilizada con 65% de

las respuestas. De otro modo, el cuestionario dirigido a gerentes, expone que en promedio, el 45% del capital humano siempre utiliza estas habilidades, donde la hospitalidad y la organización fueron las más utilizadas con 60% de las respuestas en la escala "siempre".

Sobre las habilidades de autogestión, los hallazgos del cuestionario del capital humano reflejan que en promedio el 60% de los colaboradores siempre las utilizan, se destacó que la habilidad más usada fue la disposición para aprender con 80% de las respuestas. Por otro lado, el cuestionario de los gerentes muestra que en promedio el 52% de los colaboradores siempre utilizan las habilidades de autogestión, donde las habilidades de integridad, profesionalismo y pasión son las más usadas por el capital humano al obtener 67% de respuesta en la escala "siempre" cada una.

Respecto a las habilidades de liderazgo, los datos del cuestionario del capital humano señalan que en promedio, 44% del capital humano siempre utiliza estas habilidades, en esta categoría se destacó la habilidad de responsabilizarse por los errores como la más utilizada con 67% de las respuestas. En la otra cara, en el cuestionario de los gerentes la evidencia indica que en promedio 58% del capital humano siempre utiliza las habilidades de liderazgo en sus puestos de trabajo. Además, se destaca la habilidad de responsabilizarse por los errores como la más usada con 73% de las respuestas.

Pasando a las habilidades interpersonales, los resultados del cuestionario aplicado al capital humano indican que en promedio 61% del capital humano las utiliza siempre; la habilidad de cortesía se destaca como la más utilizada con 77% de las respuestas en la escala "siempre". Por su parte, los hallazgos hechos en el cuestionario dirigido a gerentes exponen que en promedio el 63% del capital humano siempre utiliza las habilidades interpersonales en sus puestos de trabajo.

Se destaca la habilidad de la cordialidad como la más utilizada según este grupo de sujetos con 80% de las respuestas.

Por último, la información obtenida en el cuestionario dirigido al capital humano indica que en promedio 60% del capital humano utiliza siempre las habilidades político / culturales. Se destaca la habilidad de mostrar respeto por la cultura de los clientes como la más utilizada con 60% de las respuestas. En cuanto a los resultados del cuestionario aplicado a los gerentes se encontró que en promedio el 55% de los colaboradores siempre utilizan estas habilidades. Se destaca la habilidad de mostrar respeto por los clientes como la más usada con 73% de las respuestas.

Con lo anterior no solo se logró conocer con cuáles habilidades blandas contaba el capital humano , sino también la frecuencia con la que las empleaban sus puestos de trabajo; por lo que de manera paralela se pudo ofrecer a las unidades de análisis una oportunidad para conocer la opinión y el sentir de los colaboradores mientras se identificaron áreas de oportunidad con las que trabajar según sea la conveniencia. Además, el cumplimiento del objetivo se reforzó con la aplicación de entrevistas a profundidad donde de manera personal se pudo conocer la percepción del nivel gerencial en relación a la información dada por el capital humano, con esto no solo se verificó si los colaboradores contaban con dichas habilidades, sino que también se pudo contrastar si lo que opinaron se ajustaba a la realidad de cada unidad de análisis.

Por su parte, el objetivo específico número dos apuntaba a evaluar el impacto de las Habilidades Blandas del capital humano en establecimientos de hospedaje de Tijuana y para ello se agregó una sección en la dimensión de Habilidades Blandas donde se le preguntó a los gerentes su opinión respecto al impacto que las Habilidades Blandas tienen en áreas como la gestión del capital humano, el

desarrollo de las operaciones, el servicio al cliente, el posicionamiento de la marca, el desempeño organizacional en términos generales, entre otros. De manera general, los resultados indicaron que poco más del 50% de los gerentes siempre estaban de acuerdo con las afirmaciones hechas en esta dimensión ya que, de los 24 reactivos, en 15 más de la mitad de los gerentes seleccionó la escala siempre. Se destacan los reactivos de “las habilidades blandas influyen en el ambiente laboral”, “las habilidades blandas ayudan a incrementar la lealtad de los clientes”, “las habilidades blandas influyen en la decisión de recompra” y “las habilidades blandas generan reacciones positivas en los clientes” como los de mayor frecuencia de respuesta en la escala siempre con 67% cada uno. Por su parte, el reactivo con menor frecuencia de respuesta en la escala siempre fue “las habilidades blandas influyen en la tasa de rotación laboral”, “las habilidades blandas evitan bajos niveles de productividad” y “las habilidades blandas son un criterio que se tiene en cuenta al momento de establecer el salario” con 27% de respuesta cada uno. El cumplimiento de dicho objetivo arrojó datos con los que la dirección puede trabajar para fundamentar su toma de decisiones en relación a las habilidades blandas ya que como se evidenció en los resultados y en el resumen dado en el presente apartado, para el nivel gerencial de las unidades de análisis, las habilidades blandas tienen un impacto positivo en diversas áreas organizacionales, en especial aquellas relacionadas con la satisfacción del cliente, por lo que la implementación de procesos de gestión del capital humano como la capacitación, es más que pertinente para colaboradores de primera línea de servicio que están en frecuente contacto con el cliente. También se considera importante señalar que algunos de los resultados obtenidos en el cuestionario dirigido a los gerentes evidenciaron similitudes y validación de información expuesta en el marco teórico. Ejemplo de ello es que en los reactivos que buscaban conocer la opinión sobre temas como la selección y contratación de candidatos para las vacantes disponibles se encontró que el 80% cree que las Habilidades Blandas tienen un impacto positivo en estas cuestiones, lo que también fue descrito por (Yan y Kongjit, 2021, p. 276), quienes

argumentaron que las Habilidades Blandas sirven como herramienta de filtro y diferenciación de candidatos para la contratación del talento mejor perfilado que aporte valor a la organización. Otro ejemplo se relaciona con la percepción gerencial sobre el uso de las Habilidades Blandas como criterio de la evaluación del desempeño de los colaboradores pues solo 66% considera que es pertinente. Este comportamiento puede ser descrito a través de la dificultad que implica medir las Habilidades Blandas, donde los resultados son poco certeros derivado de la subjetividad e interpretación de los encargados de la evaluación. (Volkova et al., 2021, p. 2; Nikadimovs e Ivanchenko, 2020, p. 37; Bolton, Laaser, McGuire y Duncan, 2019, p. 2; Weber et al., 2020, p. 79; Boudreau et al., 2022, p. 24).

Además de las similitudes encontradas, se considera pertinente realizar algunas reflexiones que pueden enriquecer el conocimiento disponible sobre las Habilidades Blandas y su papel los establecimientos de hospedaje. Para iniciar, es importante mencionar que algunas Habilidades Blandas mal encaminadas, utilizadas o enfocadas pueden ser nocivas para el desempeño organizacional. Por ejemplo, habilidades como el ser sociable y desarrollar relaciones con clientes y compañeros pueden causar problemas si el o los sujetos que las utilizan en sus puestos de trabajo sobrepasan ciertos límites profesionales donde como consecuencia por exceso y abuso de estas capacidades tanto compañeros como clientes se puedan sentir incómodos por el exceso y calidad de las interacciones que brindan dichos sujetos. Otra situación se puede presentar con habilidades de liderazgo, las cuales pueden considerarse potencialmente nocivas en los equipos de trabajo cuando personas con estas capacidades no logran encontrar un equilibrio con otras habilidades como el análisis, pensamiento crítico, la buena toma de decisiones, entre otras. Por ello es importante contar con un equipo con habilidades balanceadas y además identificar en los colaboradores sus Habilidades Blandas que potencialmente pueden resultar nocivas para establecer límites con los cuales trabajar de manera óptima.

Por último, el objetivo específico número tres buscó determinar el efecto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano que labora en establecimientos de hospedaje de Tijuana. Para ello se diseñó una dimensión en ambos cuestionarios donde se conoció la percepción de los sujetos de estudio en torno a la adquisición, fortalecimiento y aplicación de las Habilidades Blandas como consecuencia de las capacitaciones recibidas en los establecimientos de hospedaje. La distribución de frecuencias indica que para el capital humano, los procesos de capacitación tienen un efecto mayormente positivo en sus habilidades blandas pues en promedio el 57%, lo que es igual a 72 colaboradores, siempre estuvieron de acuerdo con los reactivos planteados en la dimensión, por su parte, en promedio, el 67% de los gerentes, lo que es igual a 10 de ellos opinaron que los procesos de capacitación tienen un impacto positivo en las habilidades blandas del capital humano. Los resultados de esta dimensión ayudan a determinar el alcance, influencia e importancia de la capacitación y apoyan a las unidades de análisis a evaluar la conveniencia de brindar capacitación en estas habilidades.

Se concluye que el capital humano cuenta con todas las habilidades blandas listadas en el cuestionario y que además las utilizan en sus puestos de trabajo en mayor o menor medida. Las habilidades interpersonales fueron en promedio las de mayor uso según el capital humano en sus puestos de trabajo (61%) y las habilidades de comunicación en promedio fueron las de menor uso según el capital humano (41%). Por otro lado, las habilidades interpersonales fueron en promedio las que más utiliza el capital humano en la opinión de los gerentes (63%), mientras que las habilidades de comunicación en promedio fueron las menos utilizadas por el capital humano según los gerentes (30%). Estos datos refuerzan lo mencionado en el párrafo anterior y ayudan a concluir que las opiniones de ambas partes coincidieron para este análisis. Además, se concluye que para los gerentes las habilidades blandas tienen un impacto positivo en los establecimientos de

hospedaje, por lo que el desarrollo de programas integrales en la gestión de estas puede ser pertinente en el fomento de un mejor desempeño organizacional. También se concluye que los procesos de capacitación tienen un efecto positivo en las habilidades blandas del capital humano al ayudarlos a adquirir nuevas habilidades, fortalecerlas, aplicarlas en sus puestos, ser conscientes de su importancia e identificar qué habilidades pueden mejorar. Por último, se concluye algunos procesos de capacitación pueden ser justificados y fundamentados en el impacto identificado de las habilidades blandas del capital humano en los establecimientos de hospedaje.

4.6 Recomendaciones

Basados en los objetivos de investigación, se identificó que el capital humano emplea las habilidades blandas en sus puestos de trabajo y a través de los resultados y las conclusiones se determinó que existe un área de oportunidad en torno al fortalecimiento de las habilidades de comunicación. Se recomienda implementar procesos de capacitación de manera urgente, pues estas habilidades son esenciales para llevar a cabo de manera óptima las operaciones de los establecimientos de hospedaje. Nardo, Polinar, Delantar y Buntiago (2022) destacan que métodos de capacitación en establecimientos de hospedaje como las instrucciones programadas, la rotación de trabajo, la simulación en el trabajo, el modelado a seguir, la conferencia y el entrenamiento en equipo son efectivos y relevantes para cumplir con los objetivos de la capacitación.

- **Instrucciones programadas:** Se refieren al conjunto de actividades que deben desarrollar los colaboradores en ausencia de un capacitador de manera física, para ello es útil la tecnología. Se requiere de autodisciplina y disposición, pero una vez superado este peldaño los resultados reflejan mejoras en el desempeño.

- **Rotación de trabajo o capacitación cruzada:** Es útil para identificar áreas donde ciertos colaboradores pueden ser útiles además de sus puestos actuales, de la misma manera brinda la oportunidad de aprender nuevas habilidades gracias a su flexibilidad en nuevos puestos. Ayuda a fomentar la cultura compartida gracias a la exposición con otras áreas y brinda nuevos desafíos y oportunidades para el capital humano.
- **Simulación de trabajo:** Es una herramienta que se recomienda en la etapa de filtro en los procesos de contratación, pues ayuda a encontrar candidatos aptos a través de su exposición a situaciones donde deben aplicar sus conocimientos y habilidades. También es una herramienta práctica que puede ser utilizada por gran variedad de puestos al ser una evaluación que expone a los colaboradores y solicitantes a situaciones realistas de las labores de la organización y documenta a través de varios indicadores su idoneidad para ocupar el cargo; también brinda experiencia en entornos controlados y supervisados.
- **Modelo a seguir:** Es un enfoque de capacitación donde se otorgan roles a través de los cuales se desarrollan las habilidades y conocimientos de los colaboradores mientras se les inculcan los principios de la cultura organizacional. Este método aporta en la formación de objetivos profesionales, los comportamientos laborales y el desarrollo de roles a través de fomentar un ambiente laboral con una cultura de aprendizaje y reconocimiento basándose en el ejemplo como método de enseñanza.
- **Conferencia:** Se considera un método clásico y rentable con el cual los establecimientos de hospedaje pueden mantener informado al capital humano sobre diferentes temas.

Otras capacitaciones como las demostraciones por parte del capacitador, discusiones y debates, conferencias y presentaciones, juegos de roles, estudios de casos, actividades de juego y medios electrónicos como televisión, video y películas son útiles para enseñar habilidades blandas (Ibrahim, Boerhannoeddin y Bakare, 2017). Se destaca la conferencia como la herramienta más utilizada en los procesos de capacitación de habilidades blandas.

Por último, se recomienda evaluar la viabilidad y pertinencia de implementar procesos de capacitación en torno a las habilidades de gestión del desempeño y la autogestión, pues algunas habilidades de estas categorías pueden suponer ciertos obstáculos en la consecución de objetivos y eficiencia organizacional.

Referencias

- Abraham, T. H., Stewart, G. L., & Solimeo, S. L. (2021). The importance of soft skills development in a hard data world: learning from interviews with healthcare leaders. *BMC medical education*, 21, 1-7. <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02567-1>.
- Ahmed, D., Amin, W., Hezah, D., & Ezzat, M. (2021). Exploring the role of the Faculties of Tourism and Hotels' staff members in developing students' soft skills. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 15(1), 162-173. <https://doi.org/10.21608/ijhth.2021.230352>.
- Albanesi, R. (2015). Historia reciente del trabajo y los trabajadores: Apuntes sobre lo tradicional y lo nuevo, lo que cambia y permanece en el mundo del trabajo. *Trabajo y sociedad*, (25), 387-403. ISSN: 1514-6871.
- Ali, M., Yasir, M., & Majid, A. (2020). Strategic renewal of hotel industry in developing countries through human capital development, ambidextrous learning and dynamic capabilities. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(4), 991-1011. ISSN: 2309-8619.
- Anthonius, A. (2021). The influence of employee empowerment, soft skills and hard skills towards employee performance in hotel / hospitality industry. *Competitive Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 5(2), 14-24. <http://doi.org/10.31000/competitive.v5i2.4112>.
- Anusha, P., Maitri M., Suhas. K., Nishu A., Namesh M., Nithesh N., (2020). Softs skills as a key competency for the future leaders of the hospitality industry. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(9), 4341-4355. ISSN:1567-214x.
- Basharat, S., Bobadilla, A., Lord, C., Pakula, B., & Smith Fowler, H. (2020). Soft skills as a workforce development strategy for opportunity youth: Review of

the evidence. Scoping report. *Social Research and Demonstration Corporation*.

- Barrera-Osorio, F., Kugler, A., & Silliman, M. (2020). Hard and soft skills in vocational training: Experimental evidence from Colombia. *The World Bank Economic Review*, (37), 409–436. <https://doi.org/10.1093/wber/lhad007>.
- Báez, S. (2009). Prestar servicios de calidad al huésped. *Hotelería*, Cuarta Edición. México: Grupo Editorial Patria. (pp. 1-17). Grupo Editorial Patria. ISBN: 978-607-438-094-1.
- Bolaños, J. P., & Nieves, J. (2020). Impacto de las prácticas de recursos humanos en el capital humano y los resultados organizativos de las empresas hoteleras. *Cuadernos de Turismo*, (45), 311-332. <https://doi.org/10.6018/turismo.426151>.
- Bolton, S. C., Laaser, K., McGuire, D., & Duncan, A. (2019). A neglected pool of labour? Frontline service work and hotel recruitment in Glasgow. *European Management Review*, 16(3), 567-578. <https://doi.org/10.1111/emre.12172>
- Booyens, I., Motala, S., & Ngandu, S. (2020). Tourism innovation and sustainability: Implications for skills development in South Africa. In: Baum, T., Ndiuini, A. (Eds), *Sustainable human resource management in tourism African perspectives*, (pp. 77-92). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41735-2_6.
- Botke, J. A., Jansen, P., Khapova, S. N., & Tims, M. (2018). Work factors influencing the transfer stages of soft skills training: A literature review. *Educational Research Review*, 24, 130-147. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2018.04.001>
- Boudreau, A., Rose, H., & Landine, J. (1 de Febrero de 2022). Soft Skills in Ontario's Post-Pandemic Hospitality and Food Services Sector. Hospitality Workers Training Centre. https://hwtc.ca/media_posts/soft-skills-in-ontarios-post-pandemic-hospitality-and-food-services-sector/

- Buchynska T. Soft skills for the 21st century employment // Theoretical foundations of modern science and practice. *Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference. Rome, Italy 2021*, pp. 23-25. ISBN – 978-9-40361-462-5
- Campos, D., de Resende, L. & Fagundes, A. (2020). The Importance of Soft Skills for the Engineering. *Creative Education*, 11, 1504-1520. <https://doi.org/doi:10.4236/ce.2020.118109>.
- Cajal, A. (2017). ¿Cómo es el Organigrama de un Hotel? (y sus Funciones). *Lifeder*. de <https://www.lifeder.com/organigrama-hotel/>. Recuperado el 22 de julio de 2022.
- Čelić, I., Milićević, S., & Đorđević, N. (2021). Staff Training and Development: A Comparative Analysis of National Hotels in Serbia and International Hotel Chains. *Megatrend Review*, 18(3), 89–110. <https://doi.org/doi:10.5937/MegRev2103089C>.
- Chabbert, G. E. (2003). *Equipos de trabajo en organizaciones hoteleras. Estrategia alternativa frente al nuevo contexto turístico mundial*. (Monografía de graduación), Universidad Nacional de Mar del Plata. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Mar del Plata <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1142/>
- Chaudhari, T. (2021). Soft Skills: Types, Characteristics and Importance. *Journal of Commerce and Trade*, 16(2), 9–12. <https://doi.org/10.26703/JCT.v16i2-2>.
- Cobanoglu, C., Dede, P., & Poorani, A. (2007). An analysis of skills and competencies of full-service hotel technology managers. *Journal of teaching in travel & tourism*, 6(4), 19-35. https://doi.org/10.1300/J172v06n04_02.
- Cortes, D. (2024). Tipos de alojamiento. Disponible en <https://www.cesuma.mx/blog/tipos-de-alojamiento.html>
- Costa, V., Moura, A., do Rosário Mira, M., Cerdeiras, A., da Cruz, I. P., Pereira, J. F., Silva, I., Conceição, O., Vilaça, A., Almeida, A. & Carrançã, P. (2019). HC Tourism. Profile and trends of human capital in the tourism sector.

European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation, 9(2), 40-51.
<https://doi.org/10.2478/ejthr-2019-0009>.

Crawford, A., Weber, M. R., & Lee, J. (2020). Using a grounded theory approach to understand the process of teaching soft skills on the job so to apply it in the hospitality classroom. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 26, 100239. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100239>

Diario Oficial de la Federación (13 de septiembre de 2016). *Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos del Sistema de Clasificación Hotelera*. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5452352&fecha=13/09/2016#gsc.tab=0

El-Said, O. A., Al Hajri, B., & Smith, M. (2020). An empirical examination of the antecedents of training transfer in hotels: the moderating role of supervisor support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(11), 3391-3417. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0262>

Elsharnouby, T. H., & Elbanna, S. (2021). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *Tourism Management*, 82, 104184. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104184>.

Factor Delta (2013). *Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano. Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México*. Entorno Turístico. https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2016/08/ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf

Fareri, S., Melluso, N., Chiarello, F., & Fantoni, G. (2021). SkillNER: Mining and mapping soft skills from any text. *Expert Systems with Applications an International Journal*, 184, 115544. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.115544>.

- Feraco, T., Resnati, D., Fregonese, D., Spoto, A., & Meneghetti, C. (2021). Soft Skills and Extracurricular Activities Sustain Motivation and Self-Regulated Learning at School. *The Journal of Experimental Education*, 90(3), 550-569. <https://doi.org/10.1080/00220973.2021.1873090>.
- Fernandes, P. R. da S., Jardim, J., & Lopes, M. C. de S. (2021). The Soft Skills of Special Education Teachers: Evidence from the Literature. *Education Sciences*, 11(3), 125. <https://doi.org/10.3390/educsci11030125>
- Garcia, I., Pacheco, C., Méndez, F., & Calvo-Manzano, J. A. (2020). The effects of game-based learning in the acquisition of “soft skills” on undergraduate software engineering courses: A systematic literature review. *Computer Applications in Engineering Education*. 28(5), 1327-1354. <https://doi.org/10.1002/cae.22304>.
- García, G. C., Zepeda, M. E. M., & Meza, J. S. R. (2009). La capacitación de los recursos humanos en hoteles de cinco estrellas ubicados en la zona metropolitana de Guadalajara y su impacto en la competitividad y cultura organizacional. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 3(1), 235-253. ISBN: 9789707649538.
- Giacomel, A., & Raveleau, B. (2020). Front-Office Jobs in the Age of Soft Skills. In: Grefe, G. & Peyrat-Guillard, D (Eds.), *Shapes of Tourism Employment: HRM in the Worlds of Hotels and Air Transport*, vol. 4, (pp. 23-37). ISTE Ltd. and John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119751342.ch2>
- Gil, A.J., Rodriguez-Cavides, L. and Romero-Daza, D. (2023), Analysis of training effectiveness from the perspective of managers and employees in the Colombian hospitality industry, *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 346-354. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2022-0085>.
- Gordillo A. (2021) División de las regiones turísticas del mundo según la organización mundial del turismo. Disponible en <https://1library.co/document/y8go2vkw-divisi%C3%B3n-regiones->

[tur%C3%ADsticas-mundo-seg%C3%BAAn-organizaci%C3%B3n-mundial-turismo.html](#)

- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. and Bakare, K.K. (2017), The effect of soft skills and training methodology on employee performance, *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>.
- Indeed. (2022). Los puestos de trabajo de un hotel: descripción y salario. *Guía profesional de Indeed*. Indeed. Recuperado el 21 de julio de 2022, de <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/puestos-trabajo-hotel-descripcion-salario>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (15 de diciembre de 2023). *Sala de prensa. Cuenta Satélite del Turismo de México (CSTM) 2022*. Recuperado el 7 de marzo de 2024 de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/CSTM/CSTM2022.pdf>.
- Jefferis, J., & Hutchinson, H. (2020). A new perspective on the soft skills hospitality management students need to be successful in the hospitality industry: Meeting the gold standard and the Soft Skills Index. *Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally*, 32.
- Kiryakova-Dineva, T., Kyurova, V., & Chankova, Y. (2019). Soft skills for sustainable development in tourism: the Bulgarian experience. *European Journal of Sustainable Development*, 8(2), 57-68. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n2p57>
- Luo, Z., Ma, E., & Li, A. (2021). Driving frontline employees' performance through mentorship, training, and interpersonal helping: The case of upscale hotels in China. *International Journal of Tourism Research*, 23(5), 846-857. <https://doi.org/10.1002/jtr.2447>.

- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>.
- Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2021). Soft skills, do we know what we are talking about?. *Review of Managerial Science*. 16, 969-1000. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>.
- Marneros, S., Papageorgiou, G., & Efstathiades, A. (2020): Identifying key success competencies for the hospitality industry: the perspectives of professionals, *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 20(4), 237-261. <https://doi.org/10.1080/15313220.2020.1745732>.
- Marriott Careers. (s.f). *Oportunidades de empleo en hoteles*. Recuperado el 21 de julio de 2022 de <https://careers.marriott.com/es-XM/trayectorias-profesionales/empleos-en-hoteles/>.
- Mitsea, E., Drigas, A., & Mantas, P. (2021). Soft Skills & Metacognition as Inclusion Amplifiers in the 21st Century. *International Journal of Online and Biomedical Engineering (iJOE)*, 17(04), pp. 121–132. <https://doi.org/10.3991/ijoe.v17i04.20567>.
- Muschalla, B. (2021). Soft Skills wanted?!–(Arbeits) Fähigkeiten und Fähigkeitsanforderungen am Arbeitsplatz beschreiben mit dem Fähigkeitsrating Mini-ICF-APP. Gruppe. *Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 52(2), 311-324. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00570-0>
- Nardo, G. O., Polinar, M. A. N., Delantar, A. F. A., & Buntiago, J. L. G. (2022). Training and Development of the Rank-and-File Employees among Selected Hotels in Cebu City. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business & Education Research*, 3(7), 1255–1264. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.03.07.11>

- Ñikadimovs, O., & Ivanchenko, T. (2020). Soft skills gap and improving business competitiveness by managing talent in the hospitality industry. *Economics & Education*, 5(1), 36-48. <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2020-1-5>.
- Nikolskaya, E., Galkin, D., Kovaleva, N., Feoktistov, S., & Tretyak, E. (2022). Staffing Formation in the Hospitality Industry. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*. 12(unique issue). <https://doi.org/10.5281/zenodo.7349083>.
- Organización Mundial del Turismo (2021a), *Panorama del turismo internacional, Edición 2020*, OMT, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422746>.
- Organización Mundial del Turismo (2021b), The Economic Contribution of Tourism and the Impact of COVID-19, preliminary version, UNWTO, Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284423200>.
- Pai, A., Manjunath, M., Kowshik, S., Ayedee N., Malarout N., & Nithesh Naik. (2020). Soft skills as a key competency for the future leaders of the hospitality industry. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(9), 4341 - 4355.
- Prada, M. F., Rucci, G., & Urzúa, S. (2019). Training, soft skills and productivity: evidence from a Field Experiment in Retail. *IDB WORKING PAPER SERIES N° (IDB-WP-1015)*. <http://dx.doi.org/10.18235/0001714>.
- Purwanto, A., Santoso, P. B., Siswanto, E., Hartuti, H., Setiana, Y. N., Sudargini, Y., & Fahmi, K. (2021). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 14–40. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.5>.
- Rasipuram, S., & Jayagopi, D. B. (2020). Automatic multimodal assessment of soft skills in social interactions: a review. *Multimed Tools Appl*, 79, 13037-13060. <https://doi.org/10.1007/s11042-019-08561-6>
- Real Academia Española. (s.f.). *Dinamicidad*. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de <https://dle.rae.es/dinamicidad>.

- Richa, D., Justin, P. & Vijayshri, T. (2021): The soft skills gap: a bottleneck in the talent supply in emerging economies, *The International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2630-2661.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871399>.
- Riyoko S. (2020). The Role of Human Capital on the Creativity and Performance of Managers of Small-Furniture Central Java Indonesian. *The international journal of business and management*. 8(7), 306-311.
<https://doi.org/10.24940/theijbm/2020/v8/i7/BM2007-069>
- Salem, I. E. B., & Abdien, M. K. (2017). Implementation of employee cross-training during perilous conditions in hotels. *Tourism Management Perspectives*, 23, 68-74. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.05.005>.
- Secretaría de Turismo. (s.f.). *Información turística de Baja California*. Gobierno de México. Recuperado el 7 de marzo de 2024 de https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_BCN.aspx.
- Secretaría de Turismo. (21 de mayo de 2023a). *México se reposiciona en el 9° lugar mundial en captación de divisas por turismo, según la OMT*. Gobierno de México. Recuperado el 7 de marzo de 2024 de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/mexico-se-reposiciona-en-el-9-lugar-mundial-en-captacion-de-divisas-por-turismo-segun-la-omt>.
- Secretaría de Turismo. (29 de septiembre de 2023b). *Compendio estadístico del turismo en México 2022*. Gobierno de México. Recuperado el 7 de marzo de 2024 de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx#:~:text=El%20Compendio%20es%20una%20publicaci%C3%B3n,mar%C3%ADtimo%3B%20de%20la%20oferta%20tur%C3%ADstica%3B>.
- Secretaría de Turismo de Baja California (3 de agosto de 2022). Indicadores turísticos 2022 primer semestre. Secretaría de Turismo de Baja California. Recuperado el 7 de marzo de 2024 de <https://secturebc.org/secture/wp->

content/uploads/2022/08/034.-Secture-Indicadores-Turi%CC%81sticos-Junio.pdf.

- Silva, G., Correia, A & Oliveira, M. (2019). The role of soft skills in the tourism industry and the challenges for HEIs: The case of Portugal. *In conference proceedings, The Future of Education*. ISBN: 978-88-85813-45-8.
- Silvina, E., del Rosario, F. M., & Flavia, Poinso. (2015). *La Importancia del Capital Humano en Hotelería: un modelo teórico*. [Sesión de conferencia]: La reunión anual de la Asociación Argentina de economía Política.
- Singh, A., & Jaykumar, P. (2019). On the road to consensus: key soft skills required for youth employment in the service sector. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(1), 1-24. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2018-0066>.
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, P. B., Mustofa, D. H., Maesaroh, S., & Primahendra, R. (2020). Hard skills versus soft skills: which are more important for Indonesian employees' innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156-175. ISSN: 2005-4297 IJCA.
- Suarez-Pinzón, T. S. (2020). Análisis de las Habilidades Blandas encontradas en reseñas de hotelería a través de metabuscadores. *Encuentros con semilleros*, 2(2). <https://doi.org/10.15765/es.v2i2.2648>.
- Tang, K. N. (2020). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 22-27. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.01.002>.
- Tripathy, M. (2020). Relevance of Soft Skills in Career Success. *MIER Journal of Educational Studies Trends and Practices*, 10(1), 91-102. <https://doi.org/10.52634/mier/2020/v10/i1/1354>.
- Tsirkas, K., Chytiri, A.-P. & Bouranta, N. (2020), The gap in soft skills perceptions: a dyadic analysis, *Education + Training*, 62(4), 357-377. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2019-0060>.

- Veleva, M. (2020). Best practices as opportunities for leadership soft skills improvement in human resource management in Bulgarian tourism organizations: The Four Season hotels example. *Izvestia Journal of the Union of Scientists-Varna. Economic Sciences Series*, 9(3), 63-71. <https://doi.org/10.36997/IJUSV-ESS/2020.9.3.63>.
- Volkova, N., Zinukova, N., Vlasenko, K., & Korobeinikova, T. (2020). Soft skills, their development and mastering among post graduate students. *SHS Web of Conferences*, 75, 04002. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207504002>.
- Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J., & 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>.
- Weber, M. R., Lee, J., & Crawford, A. (2020). A suggested best practices for enhancing performance of soft skills with entry-level hospitality managers. *Anatolia*, 31(1), 76-87. <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1703770>.
- Wetsanarat, N. (2021). Soft skill competency development to enhance competitiveness of Thai incentive travel industry. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, 2(1), 53-65. <https://doi.org/10.14456/rjcm.2021.24>.
- Wisshak, S., & Hochholdinger, S. (2020), Perceived instructional requirements of soft-skills trainers and hard-skills trainers, *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 405-416. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2020-0029>.
- Wu, X., Wang, J., & Ling, Q. (2021). Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. *Tourism Management*, 86, 104329. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104329>.
- Xue, B. W., Lin, H. H., Chen, C. C., Lee, P. Y., & Hsu, C. H. (2022). How to improve the problem of hotel manpower shortage in the COVID-19 epidemic environment? Exploring the effectiveness of the hotel practice training

system. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(48), 72169-72184. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-21262-2>

Yan, Y., & Kongjit, C. (2020). An Exploratory Analysis of Required Soft Skills Towards Chinese Workplace Today. *2020 Joint International Conference on Digital Arts, Media and Technology with ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunications Engineering (ECTI DAMT & NCON) Pattaya, Thailand*, 276-281. <https://doi.org/10.1109/ectidamtncon.48261.202>.

Anexos

Tabla A1

Base de Datos de Establecimientos de Hospedaje en Tijuana

Hotel	Categoría	Visible en SCH*	Página web	Redes sociales
Hotel City Express Suites Rio	4 ★	Sí	https://www.cityexpress.com/suites/hoteles-mexico/baja-california/tijuana/rio	Facebook: Hotel City Express Suites Tijuana Rio
Hotel Fiesta Inn Otay	4 ★	Sí	https://www.fiestainn.com/hoteles/fiesta-inn-tijuana-otay-aeropuerto	N/A
Hotel Lucerna	5 ★	No	https://hoteleslucerna.com/lucerna-tijuana	Facebook: Hotel Lucerna Tijuana
Quartz Hotel & Spa	5 ★	No	https://www.quartzhotel.mx/	Facebook: Quartz Hotel & Spa Instagram: quartz_hotel
Hotel Marriot	4 ★	No	https://www.espanol.marriott.com/hotels/travel/tijm-c-tijuana-marriott-hotel/	Facebook: Marriott Tijuana Instagram: mariottijuana
Hotel Real Inn	4 ★	No	https://www.caminoreal.com/realinn/real-inn-tijuana	N/A
Hotel Real del Rio	4 ★	No	https://realdelrio.com/es/	Facebook: Hotel Real del Río Instagram: N/A
K-Tower Boutique Tijuana	4★	No	https://ktowerhotel.com/	Facebook: K Tower Hotel Boutique Urbano By Lucerna Instagram: ktower_tijuana
Hampton Inn	3 ★	No	https://www.hilton.com/en/hotels/tijtohx-hampton-tijuana/	Facebook: Hampton Inn By Hilton Tijuana Otay Instagram: hamptonintijuana
Hyatt Place Tijuana	3 ★	No	https://www.hyatt.com/es-ES/hotel/mexico/hyatt-place-tijuana/tijzt	Facebook: Hyatt Place Tijuana Instagram: hyattplace_tijuana
Grand Hotel Tijuana	5 ★	No	https://grandhoteltj.com.mx/	Facebook: Grand Hotel Tijuana Instagram: grandhoteltijuana

Tabla A1 continuación...

Base de Datos de Establecimientos de Hospedaje en Tijuana

City Express Plus	3 ★	No	https://www.cityexpress.com/plus/hoteles-mexico/baja-california/tijuana/tijuana	N/A
Caesar's	3 ★	No	https://www.hotelcaesars.com.mx/es/tijuana/	Facebook: Hotel Caesars Instagram: hotelcaesars
Sleep Inn Tijuana	3 ★	No	http://sleepinntijuana.com/	Facebook: Hotel Sleep Inn Tijuana Instagram: hotelsleepinn_tijuana
Hotel pueblo amigo	4 ★	No	https://www.hotelpuebloamigo.com/es/	Facebook: Pueblo Amigo Hotel Plaza y Casino Tijuana Instagram: hotelpuebloamigotj
Hotel Gamma Tijuana	4 ★	No	https://www.gammahotels.com/gamma-tijuana	N/A
Fairfield by Marriott Tijuana	3 ★	No	https://www.espanol.marriott.com/hotels/hotel/tijfi-fairfield-inn-and-suites-tijuana/	Facebook: Fairfield Inn & Suites by Marriott Tijuana Instagram: fairfield.tijuana
Hotel Palacio Azteca	4 ★	No	https://hotelpalacioazteca.com/	Facebook: Hotel Palacio Azteca Instagram: hotelpalacioazteca_

Fuente. Elaboración propia a partir de información obtenida en el SCH, Expedia, TripAdvisor, Booking, Hotels.com y las páginas web de cada hotel listado.

Tabla A2*Categorización de Establecimientos de Hospedaje en Tijuana*

Hotel	SCH	Google	Booking	Hotels	Trivago	TripAdvisor	Categoría
Hotel City Express Suites Rio	4	4	4	3	4	3.5	4
Hotel Fiesta Inn Otay	4	4	4	3.5	3	4	4
Hotel Lucerna	N/A	5	4	4.5	5	5	5
Quartz Hotel & Spa	N/A	4	5	4.5	N/A	N/A	5
Hotel Marriot	N/A	3	5	4.5	4	4.5	4
Hotel Real Inn	N/A	3	5	4.5	4	3	4
K-Tower Boutique Tijuana	N/A	4	5	4.5	N/A	4	4
Hampton Inn	N/A	3	4	3.5	N/A	3	3
Hyatt Place Tijuana	N/A	3	3	3	3	3.5	3
Grand Hotel Tijuana	N/A	5	4	3.5	5	5	5
City Express Plus Tijuana	N/A	3	4	3	4	3	3
Caesar's	N/A	4	3	2.5	N/A	N/A	3
Sleep Inn Tijuana	N/A	3	3	3	3	2	3
Hotel Pueblo amigo	N/A	5	4	3.5	3	5	4
Hotel Gamma Tijuana	N/A	3	4	3.5	4	3.5	4
Fairfield by Marriott Tijuana	N/A	3	3	3.5	3	3	3
Hotel Palacio Azteca	N/A	5	4	3.5	3	3.5	4

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A3

Entrevista en profundidad 1

Guion de entrevista a profundidad	
Ficha técnica del Entrevistado	
Nombre del Entrevistado	GLOH1PZ
Puesto del entrevistado	Gerente de Ventas
Lugar de trabajo del entrevistado	H1PZ
Fecha de realización de la Entrevista	24/05/2024
Hora de realización de la Entrevista	6:35 pm hasta 7:46 pm
Lugar de realización de la entrevista	Centro de negocios H1PZ
Duración de la Entrevista	1:11:45
Formato del Guion de Entrevista	Lozano, (2024).
Datos del entrevistador	
Nombre del Entrevistador	Andrés Felipe Barbosa Comba
Formación profesional del entrevistador	Licenciatura en Mercadotecnia
Estudios previos del entrevistado	Maestría en Administración
Trabajo de tesis de posgrado que está desarrollando:	“Impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano en establecimientos de hospedaje”
Directora del trabajo terminal	Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez
Antecedente de la entrevista	
<p>Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:00:00] Pues bueno. Muy buenas tardes licenciado Gerardo. Un gusto de estar con usted el día de hoy, que me haya brindado este espacio. De verdad se lo agradezco mucho. [00:00:07][6.5]</p> <p>Entrevistado. GLOH1PZ: [00:00:07] Claro, claro. [00:00:08][0.3]</p> <p>Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:00:08] A nombre de mi tutora y mío, de verdad le agradecemos este espacio. Y bueno, vamos a dar pie a la entrevista donde le voy a dar una breve, bueno, un esbozo sobre los resultados y esta entrevista lo que busca es conocer su opinión para que nosotros con su opinión, podamos validar y fortalecer los resultados que hemos obtenido a lo largo de toda esta aplicación de las encuestas. Estos resultados están enfocados en la percepción y en la opinión sobre el cuestionario que se hizo el capital humano. Aquí no vamos a analizar nada de los gerentes, solamente vamos a contrastar su opinión personal a un nivel de entrevista con la opinión de los 127 encuestados del capital humano, para que, por ejemplo, si yo le planteo una cifra, usted me brinde su opinión acerca de esta cifra y que piensa y como podría, como se podría actuar, qué haría usted en específico, Como cambiaría, como lo mejoraría si cree que está bien, si cree que está sobrestimado, bueno, como usted usted opina. En cuanto al antecedente, bueno, se llevó a cabo una investigación sobre el impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano en establecimientos de hospedaje, en tres establecimientos de la ciudad de Tijuana. Uno de ellos es el de ustedes. El objetivo del estudio fue identificar, evaluar y determinar el impacto de los procesos en las Habilidades Blandas y para ello se preguntó al capital humano sobre la frecuencia con la que usan estas habilidades. Con esta introducción vamos a la primera pregunta.</p>	
Dimensión: Las habilidades de comunicación	
<p>Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: Con esta introducción vamos a la primera pregunta. Le comparto que el cuestionario aplicado al capital humano, que. En este cuestionario se encontró que el 61% de los colaboradores utiliza siempre la escucha activa, es decir, que estas personas prestan atención, se involucran, están atentas e entienden e incluso empatizan con lo</p>	

que se les dice. Usted qué opinión le merece que el 61% de los colaboradores siempre use la escucha activa? Y qué pasa con esos otros porcentajes que no la están utilizando siempre [00:01:54][106.4]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:01:56] 39 por ciento. Pues eso lo reporta. En mi percepción personal. Yo he considerado que nuestra comunicación fuera más alta. Vale la pena considerar en esta entrevista que el tema de rotación es frecuente. Y si de repente entrevistaste alguien de reciente ingreso, eso podría justificar los números, pero te puedo decir que en general, pues aquí que hay gente de ocho años, nueve años, 14 años, 17 años. Más de 40 años trabajando para. [00:02:38][34.9]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:02:39] Pero así también hay gente que está nueva. Y entonces tal vez el proceso de comunicarse entre esas personas es más difícil el hecho de que acaten una orden, empaticen en lo que el jefe les dice y entonces esto seguramente para usted puede estar generando que haya un esta brecha de desbalance de personas que no se ven. [00:02:55][16.1]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:02:56] Sí, para nosotros lo interesante de esta entrevista es qué resultados te da y nosotros capitalizaremos lo mejor posible la información que se nos brinde lo que aprendamos de esto. Sí, pero en este contexto, pues sí, comentarte cuando te conocimos, nos pediste participar con nosotros aceptamos encantados. Pues yo, yo tenía tres meses que cambié de entrar para ayudar al hotel en cualquier lugar a formalizar ya mis seguimientos para el departamento de ventas. Y me parece que... que creo que tenía mes o mes y medio nuestro director de operaciones. Entonces en ese momento lo que vamos a escuchar pues es lo que tomaste en ese momento. Pero sí te puedo decir que en ese momento, ahorita no hemos dejado de trabajar, constituimos ya nuestro nuestra visión, misión, valores. Esto estuvimos obligados a hacer para conservar el clima. Sí, sí, pero ya que lo hicimos. Gracias [00:04:02][65.8]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:04:03] Gracias, gracias. [00:04:05][2.3]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:04:05] Qué te pasó? Está bien así. Muchas gracias. Este ya que ya que lo lo teníamos que hacer, pues lo hicimos encantados y eso fue una gran experiencia para todos, porque si o si nos obligó, nos obligó a trabajar juntos hacia la misma dirección. Entonces lo que yo escuché de ti ahorita es importante, pero también deo saber que al principio de la entrevista que ¿cuánto tiempo tres meses casi?. [00:04:32][26.7]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:04:33] Sí, desde febrero, que no febrero, marzo, que... [00:04:37][4.5]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:04:38] Marzo, abril, mayo, junio, pues ya estamos entrando a junio pero si son tres meses. [00:04:43][4.4]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:04:43] Sí. [00:04:43][0.0]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:04:43] Estamos en el cuarto. Yo creo que sí, considero que que van a ser muy interesantes. Pero bueno, este perdón por darle la vuelta, pero sí quería agregar algo de contexto. Creo que mi expectativa personal o lo que pensamos en el comité de operaciones es que nuestra comunicación es muy buena, 61% dices pues no está muy bueno. [00:05:03][19.7]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:05:04] Okey, ¿ustedes como gerentes consideran que, por ejemplo, la habilidad específica de la escucha activa aquí sí la utilizan las personas el capital humano o los colaboradores, ustedes consideran que si lo utilizan. [00:05:13][9.1]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:05:14] Sí, por eso te daba un poco más de contexto, porque hemos estado utilizando grupos de trabajo muy, muy específicos para la gente involucrada en ello. Hemos hecho reordenamientos, estamos utilizando más e el sistema en el hotel, el restaurante que hacemos, hemos integrado ya muchos seguimientos que llevamos. [00:05:34][20.4]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:05:35] Entonces con el contexto que usted me da, podríamos de pronto en este momento evidenciar que existe infravaloración en el en la cuestión del uso de esta habilidad por parte de los colaboradores, porque de pronto ustedes como

gerentes están identificando que ok, están escuchando, están acatando, están empatizando si se meten en la conversación, pero luego cuando ellos les preguntamos si lo están usando, bueno, ellos dicen que bueno, solo 60%, nosotros decimos que siempre lo usamos. [00:05:59][23.9]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:05:59] Déjame darte un poquito más de contexto. Existe algo aquí en la hotelería o en nuestro hotel que se llama personal de primer contacto. Pero si tú entrevistas al chico de lavandería... el trabajo que el hace es muy importante, pero en sus ojos su opinión pues no es lo que estamos viviendo aquí arriba ahorita. Aquí se escuchan voces es un grupo de mamás, cerca de 70 personas que vienen con niños. Vienen a la Copa Marista. Nos golearon, por cierto. Son muy buenos. Pero no nos hubieran elegido si hace dos meses que nos llamaron, no hubiera tenido la capacidad de respuesta, los buenos precios, la visita que hicieron de inspección no hubiera sido la adecuada, la noche que pasaron aquí no lo hubieran valorado bien por el trato que recibieron del personal. Entonces, esta gente que viene ahorita y que finalmente decidió quedarse aquí con todo su grupo de 70 personas por cinco noches. No, no recibió el servicio del chico de lavandería que nadie vio o no recibió el servicio del chico de la noche de mantenimiento, ¿me explico? Entonces, el personal de primera línea, pues, es el que está más en contacto con clientes, el que recibe mucho de nuestra comunicación y todo eso y quizás en ese sentido tenemos mucha comunicación con la gente de primer contacto, pero sí se me da la oportunidad de valorar que la gente dice en tu resultado, en tus encuestas por el resto de la gente para ver qué grado de comunicación y qué grado de calidad tienen los supervisores con el personal, que a veces yo ni alcanzo a ver. No tengo comunicación con ellos. [00:07:42][101.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:07:42] Claro, sí. A veces de pronto esta segunda, tercera, cuarta línea de servicio que tenemos en el hotel no siempre es demuestra estas habilidades o no creo usarlas porque no tien contacto frecuente con los clientes y muchas veces las personas se quedan, "okey el hotel es un servicio al cliente", pero detrás de esto hay toda una infraestructura que se despliega para que ese servicio se pueda brindar y si una sábana no está lista si esto no está en una, con un adecuado mantenimiento, no se puede brindar el servicio [00:08:06][23.3]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:08:07] Y no solamente eso, hay estándares, protocolos, niveles de higiene que cumplir y todo... la triple A es la asociación automovilística americana y ellos vienen y te auditan, no tienen ninguna autoridad legal sobre ti, pero vienen y te auditan, y el resultado pues ellos lo ponen en sus libros para recomendarte o no. Y cuando te auditan toman muestras de las bacterias que puede haber en el control remoto, en la bocina del teléfono, del teclado, en los apagadores y lo meten a su maquinita, la maquinita hace su análisis y ahí te pone si lo pasas o no. En ese sentido te digo que siempre hemos pasado con un alto porcentaje las auditorias del triple A. Entonces cómo explicarías una mala comunicación para decirle a la gente que tiene que cumplir con cierto protocolo, estándares y seguimientos y aun así obtener esta buena calificación. [00:09:09][63.1]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:09:12] Bueno habría que hacer una investigación un poco más profunda, en donde de pronto analizamos el sentir de cada persona y no el resultado o el proceso que están llevando a cabo. ¿Entonces oye, porque crees? O sea, tal vez es como acercarse y escuchar porque están pensando eso. "No, ¿sabe qué? es que se me complica cuando me dan una orden, porque de pronto este jefe me dice algo, este me dice otro o de pronto es el mismo jefe que me dio la orden, me cambió las cosas o de pronto no le entendí porque no se dio a entender de la mejor manera." [00:09:39][26.7]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:09:40] Entiendo, pero no podría ser ahora porque parte de esa disciplina que te hablaba de febrero para acá, organizamos nuestro comité de planeación, pero vamos a basarnos en lo que en lo que hiciste porque eso fue tomado en febrero. Entonces sí me queda mi tiempo. [00:09:57][17.3]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:09:57] Vale, pasando a la segunda pregunta, que es para culminar la parte de habilidades de comunicación, le comento que hablando de la escucha activa. Encontramos que 62% del capital humano siempre emplea de comunicación oral, o sea que estén hablando y el 31% la comunicación no verbal. Este dato aquí es muy interesante

porque la comunicación no verbal es inherente al ser. Todo el tiempo estamos utilizando la comunicación no verbal en nuestro gesto, en nuestra gesticulación, en nuestra postura corporal y en esto es muy interesante porque el 31% de las personas indicó que no, o sea que que siempre lo utilizan. Esto es al 69% también, si no es que más de personas que creen que no utilizan esta habilidad en su trabajo y que es muy importante porque muchas veces cuando nosotros estamos interactuando en un equipo de trabajo, nuestra postura, por ejemplo, puede generar un mal ambiente nuestra, nuestra mirada... entonces aquí. [00:10:50][53.2]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:10:51] Una persona este, muy muy enérgica... que sea muy amable, por ejemplo [00:10:51][0.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:10:54] Por ejemplo, entonces aquí el capital humano está diciendo oye, pues la verdad yo no la utilizo siempre como es una habilidad inherente al ser y la estamos usando en todo momento, osea... [00:10:59][5.5]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:11:00] Nos está... un tema de experiencia. [00:11:03][2.3]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:11:04] Exacto. Entonces está muy interesante, entonces de pronto aquí, en este, en este punto le le preguntaría pues qué opinión tiene respecto a esto de que las personas no creen estar usando la comunicación no verbal cuando ya vimos que es algo que todo el tiempo usamos. Estamos en el trabajo, en la escuela o donde sea. [00:11:20][16.9]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:11:26] Es una buena pregunta y compleja a la vez. Si tomamos en referencia el contexto que te daba. Yo estoy muy contento de de mis compañeros porque yo no atiendo al cliente. ¿Me explico?, yo vendo el hotel, yo lo represento, pero mi cita es con el presidente de la del Cluster Aeroespacial, con Thomas Ibarra, por ejemplo. Yo desayuno con él, platico con él, le prometo ciertos servicios a él. Pero cuando llega la gente quién lo atiende es Omar en recepción, e Marlos en el restaurante, eh no sé, Beto recibéndolo en su carro. Este María, la camarista Lupita, osea son ellos los comentarios del cliente es que les fue bastante bien. Ahorita. Bueno, cuando te conocimos, estábamos en números 62 de probación por los huéspedes. Has de cuenta. Bajo... [00:12:28][60,6]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: Bajo, sí para tener las características de este hotel e infraestructura es... [00:12:29][3,8]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:12:33] Para tres meses es mucho. Pero actualmente en Expedia somos reconocidos con 7.8, osea tenemos 78 en promedio sobre 100, lamentablemente no hay no hay un 100, porque te califican todo. Entonces tendremos que hacer grandes inversiones y muchas cosas más, pero si aspiramos llegar a un promedio de 85, 88, 89, esos son los números correctos que el hotel merece, entonces para tener 78 te quiero contestar qué opino de eso. Pues igual me me hace ruido, eso arrojan los números pero yo insisto en que en el mes de febrero, cuando cuando lo hiciste pues habría que ir más al detalle de las respuestas y sobre todo quien participó con éstas respuestas. Pero hay gente si que aún no conoce bien el hotel si no se ha enamorado del hotel, si no se siente parte del hotel, pues es una empresa más. En la hotelería siempre decimos que los hoteles son fríos, pero lo que hace el hotel es su gente no es el acero, el cristal, los cables. No es nada de eso, lo que hace un hotel muy atractivo, cálido es su servicio y le dan nombre, imagen y renombre. Es su gente. Es interesante lo que me preguntas. [00:13:48][76.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:13:49] Creo que la gente.. [00:13:50][1.2]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:13:51] Ajá la gente que atiende a la gente, este es bastante buena y esa es la que tiene mucho tiempo. Quizás nosotros hemos cuidado más esa parte y quizá lo que estoy entendiendo es que hemos descuidado más comunicación, más acercamiento con la gente que no se ve eso es lo que lo que estoy entendiendo incluso, que todos son importantes, todos aportan un granito. [00:14:08][17.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:14:09] Claro, porque todos aportan para ofrecer el servicio. Pero incluso cuando yo analizo los resultados decía bueno, es probable que el capital humano no tenga la conciencia suficiente sobre la trascendencia y el impacto que tiene este tipo de habilidad en su labor. ¿Por qué? si es que eso va más allá de las labores. O sea, es

en el bienestar general, porque de pronto todo el tiempo lo usamos. Estas habilidades todo el tiempo las utilizamos, pero no nos damos cuenta de que las estamos utilizando. Entonces no es como que una persona las tenga o no, solamente que las hay algunas personas que las tienen más desarrolladas que otras. Y aquí es donde el hotel podría entrar entonces a nivelar. [00:14:50][41.4]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:14:51] Fíjate que lamentablemente no se gravó. Pero cuando tú llegaste el día de hoy entramos a este salón y tu viste a los chicos del colegio Ibero. [00:14:59][8.3]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:14:59] Jaja sí, en su expresión corporal cansados se veían. [00:15:02][3.0]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:15:03] El lunes eran otros chicos con unas energías muy fuertes, o sea. Y el trabajo que hicieron fue extraordinario me tiene muy contento y solo les faltaban dos horas para terminar y ve cómo terminaron. [00:15:15][12.3]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:15:15] Si estaban muy cansados. [00:15:16][0.4]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:15:17] Cansados en el teléfono o acostados. Sí, yo entiendo pero tiene que haber un límite un límite de responsabilidad hasta donde como hotel podemos enseñar y dejarles saber que estos hábitos, esta disciplina de seguimientos, te dan un resultado. Contribuyes al resultado del hotel, tienes un sueldo, tienes un reconocimiento por ello, pero también tienes un crecimiento personal y si yo no tengo la capacidad de reconocértelo como empresa, tienes el equipo, tienes la esencia para crecer en otro lado donde si te reconocen, te puedes vender mejor. Pero yo creo que el tema de cultura mexicana luego tenemos ese problema esperan que tú resuelvas todos sus problemas. Y ahí yo no estaría de acuerdo. Estoy de acuerdo. En capacitar, en enseñar, en compartir mi experiencia, pero no es tarea del hotel resolverle el problema a todo el mundo. [00:16:11][54.3]

Dimensión: Las habilidades de gestión del desempeño

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:16:12] Vale, está muy interesante esa opinión. Bueno, vamos a pasar ahora con las habilidades de autogestión en estas habilidades ee. Digo, estas habilidades son de gestión del desempeño y en los resultados encontramos que 56% del capital humano siempre trabaja en equipo. O sea, ellos indicaron que siempre trabajan en equipo solo el 56%. En su perspectiva, ¿considera que el capital humano del hotel aplica el trabajo en equipo a sus labores? [00:16:44][31.8]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:16:45] Creo que en esa parte para febrero cuando lo llevaste a cabo sí totalmente de acuerdo. Yo inclusive lo comenté contigo estábamos teniendo una serie de retos y nos faltaba mucha comunicación. Lo que ha sucedido de ese tiempo para acá es que platicamos con nuestro director general, el que tiene la más alta responsabilidad, le tuvimos que pedir que nos dejara trabajar. Jaja que no se metiera más. Él tiene 77 años y muchas de las cosas que él ve con lo que está sucediendo ahorita son muy diferentes. El uso de la inteligencia artificial no lo comprende sigue estando en desacuerdo y nosotros tenemos un bot y tenemos. Eso es inteligencia artificial aquí en el hotel y en rebeldía los contratamos. Compramos un módulo para cotizar más rápido, contestar, es un módulo para el tema de banquetes y ese modelo tiene un CRM, ¿no? y ese módulo tiene un CRM Él cuestionada porque si toda la vida lo habíamos hecho a mano. Con libros con excel, pues ahí está la máquina.

Entonces si nos costó mucho trabajo, entonces totalmente de acuerdo. Sí, nos faltaban muchas cosas para incorporarnos a un trabajo en equipo, ahorita con la adquisición de este módulo ya no es exclusivo del personal de alimentos y bebidas tomar una llamada de un cliente que quiera una cotización de un salón o una boda, el coffee break o un evento social, ahorita puede ser Lupita o tu servidor o Paty o Carlos. Cualquier persona se mete al módulo y puedes ver si está disponible, si no, cuánto cuesta, si hubo un cambio alguien más ya lo actualizó, porque tienes es en línea el precio actual. Es eso, es tecnología, eso es modernidad. Entonces, si tuvimos que convencer a nuestro director que nos diera la oportunidad de hacerlo con la demanda actual.

Entonces ahorita pues estamos haciendo varias cosas, ahorita ya contamos con un chanel manager. Un chanel manager para recepción es que tú puedes reservar en expedía, en booking,

en hooper en en cualquier plataforma que sea tu favorita, encuentras hoteles en Tijuana, te pones a surfear ahí y de repente ves nuestro hotel, dices quiero estar ahí ves las fotos, ves el contenido y dices me gusta el precio, me gustan las opiniones, me gusta el lugar voy a probar ahí y tu llenas tus datos, esa reservación entra directamente al PMS no tiene que hacer el recepcionista. No hay error de captura. No hay error en la fecha, no hay error en la fecha, no hay error porque eso lo está haciendo una máquina. Y esos son de los pequeños logros que hemos hecho.

Y ahorita para para que todo esté bien, estamos más obligados a comunicarnos, estamos más obligados a revisar ciertas cosas cada quien pero llegar al mismo punto. El control de los inventarios y la mejor tarifa que se puede ofrecer según la oferta y demanda. Entonces, creo que las cosas que hemos hecho para integrarnos más ha sido por necesidad de de los ajustes de los cambios que se han hecho. A pesar de que pues de repente el director no estaba así como en la jugada. Nunca nos dijo que no. Solamente quería estar convencido para qué se necesitaba si toda la vida se ha hecho diferente. Lo que pasa es que ya estamos al 2024. Pero digo, ha sido un reto y también un aprendizaje para nosotros, así que no me estoy quejando. Estoy simplemente explicando que cambios hubo de cuando tú llegaste a ahorita, todo lo que ha pasado. [00:20:38][181.6]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:20:39] Sí y resalto mucho lo que me comenta de que la necesidad ayudó a que trabajaran más en equipo y se unieran más. [00:20:44]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:20:45] Sí, sí, lo que dijeron ellos en ese momento en Febrero si estoy de acuerdo. Cada quién pa' su lado. [00:20:48]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:20:49] Sí me parece muy interesante porque es algo que no es como muy frecuente de ver, no? O sea, ¿porque estás trabajo en equipo? sabes que por necesidad, porque las cosas de pronto no estaban yendo por un rumbo adecuado, que no consideramos adecuado y la necesidad nos hizo unirnos, no es como de que ah porque es una mejor práctica o una buena práctica y lo implementamos, no es porque lo necesitábamos. [00:21:08][18.8]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:21:10] Este también hay un correo que se acaba de recibir. De hecho yo lo recibí ayer, si quieres pasar a la siguiente pregunta mientras trato de ubicarlo. Pero lo que quiero comentar es que Omar, uno de los chicos que precisamente entró en febrero febrero y apenas el día de ayer recibió una promoción. Ahora es nuestro jefe de recepción. [00:21:33][22.9]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:21:34] ¿Órale, en serio?, qué bueno. [00:21:34][0.0]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:21:34] Pero fíjate, él, él es algo diferente a todos los demás, porque. [00:21:40][6.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:21:41] Creo que usted me lo presentó en el salón de eventos y hablé con él directamente y usted me decía como mira él es Omar. Él es uno de nuestros mejores trabajadores. [00:21:47][6.5]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:21:48] Ajá. Pero era recepcionista. [00:21:50][1.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:21:50] Y usted me comentó me gustaría que tuvieras una un acercamiento con él para que lo aplicarás la de gerentes incluso si se puede. [00:21:54][3.9]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:21:56] Sí, yo yo te dije él él era capitán en otro hotel y llegó aquí pidiendo chamba, no había que darle había de recepcionista y dijo quiero aprender y ahí me llamó la atención osea él quería aprender, entonces ahorita lo que sabe, lo que ya sabía de alimentos y bebidas y la disciplina de escuchar y aprender, de soltarse y sobre todo varias cosas asumiendo responsabilidad. Fue bastante bueno y nadie lo empujó, todo mundo opinaba muy bien de él. Bueno yo lo veía yo lo observaba y lo comenté contigo, pero con el tiempo los demás lo observaron porque nunca perdió su esencia y su consistencia. No era Omar un día y otra persona otro día, no, siempre fue Omar. Y eso marcó así el crecimiento y estoy buscando el el correo que mandaron. [00:22:45][49.1]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:22:47] Vale, mientras tanto nuevamente le voy a ir comentando la otra pregunta eh, encontramos también que 42% cree que siempre utiliza el pensamiento analítico y el 32% cree que siempre es capaz de tomar decisiones. [00:23:01][14.3]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:23:02] Okay. 42%. [00:23:04][1.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:23:05] El 42 piensa analíticamente. Ellos creen que siempre piensan analíticamente el 42% y otro 32% cree que siempre es capaz de tomar decisiones independientemente si ostentan un cargo de liderazgo o no, todo el tiempo estamos tomando decisiones para mejorar u optimizar nuestro trabajo, no? Es esto evidencia, pues, un área de oportunidad con la que el hotel puede trabajar pero, ¿en su opinión, cómo cree que puede afectar las operaciones y el servicio al cliente esta situación? [00:23:32][27.4]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:23:40] Pues sí, eso contestaron y esa es la realidad este que duro, se me hacen niveles muy bajos, probablemente esa sería una respuesta para analizar mucho. Aa En un hotel la seguridad humana es responsabilidad de mi director y aunque le hemos pedido que se espere tantito, entonces operaciones y yo Dirección de Ventas y la Administración Contraloría asumimos esa responsabilidad y esos niños que escuchas allá afuera que tienen cinco, siete años que nos goleron 7-0 son responsables sus papás, pero si otro huésped, quien sea, va a la alberca y se regresa al interior del hotel y deja unas gotitas, el niño no deja de ser niño y va a andar corriendo y si su piecito toca esa gota ¿qué crees que va a pasar?. [00:24:40][59.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:24:41] Se va a resbalar, se va a pegar, van a venir los papás, luego va a venir una mala recomendación por parte de los papás. [00:24:46][5.2]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:24:48] Entonces, a partir de que la responsabilidad está en la alta dirección, pues si somos exigentes con el seguimiento de los resultados. Hay manuales, hay protocolos, hay políticas, hay normas, todo está. Entonces eso no significa que no puedan pensar porque yo me voy ahorita, yo estoy ahorita a esta hora contigo por darle seguimiento, pero a esta hora estaría camino a casa y si algo sucede políticas y procedimientos nos protegen pero en un escenario diferente alguien tiene que tomar una decisión. Yo pensaría diferente de ese número, pero si eso fue lo que te contestaron y así se sienten. Eso sí sería un área para trabajarla. Y no puedes pedirle a cualquiera que tome decisiones. Con todo nuestro respeto el presidente de Los Estados Unidos Mexicanos, está tomando decisiones y a lo mejor no es él el que debe tomar, debe tener gente especialista para tomar otras decisiones, pero pues sí, eso te lo voy a aceptar como tal cual y debe ser una área para revisar, analizar y probablemente dejar por turno a una persona capacitada con las habilidades, con el perfil que pueda llegar y tomar decisiones, porque tampoco puede ser cualquiera.

Entonces no lo sé habría que checar bien cómo está la interpretación, digo ustedes son facultad, ustedes saben. Pero lo que quiero decirles es que no cualquier persona va a tomar decisiones de todo porque la seguridad humana de los huéspedes y de los empleados es de nosotros. Y aquí sí son temas penales, si alguien se lastima muy fuerte o pierde la vida por negligencia de algo es bronca de uno, no vas a permitir que cualquiera tome decisiones pero... Si, ¿si lo contesté bien?. Mira, yo encontré el correo. Aquí dice operaciones hotel Palacio Azteca punto com ayer, entonces fue enviado a administración. Buenos días, de acuerdo al rendimiento, disposición, apoyo, capacidad para resolver problemas y liderazgo, se hizo la propuesta de promoción de puesto de Omar Rubio de recepcionista al jefe de recepción, misma que fue aprobada por el Rodomir, que es nuestro director, para eso si lo necesitamos. [00:27:05][136.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:27:07] Sí claro, la firma jaja. [00:27:07][0.0]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:27:10] Por lo que solicito que dicha promoción sea efectiva a partir del lunes 27 de mayo y se considere el ajuste un salario acorde a la posición. Mucho agradeceré el apoyo que se le brinde a Omar para el adecuado desarrollo de sus actividades en este nuevo reto profesional. Y aquí está mi contestación. Si tú quieres leerla. [00:27:27][16.6]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:27:28] Ee recibido con muchísimo agrado y por supuesto con total reconocimiento para Omar, hacemos público por este medio nuestro apoyo incondicional para las tareas que hice, que dicté la responsabilidad de la nueva y de la nueva posición de Omar. Enhorabuena. [00:27:40][12.2]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:27:43] Enhorabuena, Gerardo Delgado Dirección Comercial. Entonces, te digo esto es una pequeña evidencia que te doy febrero en para acá no hemos dejado de chabear y esto apenas pasó ayer pero él ha hecho su chamba desde que entró. [00:27:54][10.4]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:27:56] Claro y este reconocimiento incluso implicó Habilidades Blandas claras como el liderazgo y la capacidad de resolver situaciones. Entonces, aquí no estamos diciendo incrementó 50% las ventas a través de un CRM que utilizó. No, aquí estamos hablando de que su perfil personal y blando, humano dio para que pudiera tomar una mejor posición. Entonces eso habla de que el hotel no solamente está viendo los resultados palpables y duros, sino que está analizando el perfil humano de cada persona para poderlos promover. [00:28:26][30.1]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:28:27] Y a pesar de tener trabajo estos días, esto ya lo viste más o menos. Digo de hacer una presentación y regresar para terminar esto contigo. Aún así aceptamos a los chicos del instituto, no se llama colegio Ibero. Y pues la verdad es que yo encuentro lo mismo. Son niños bien educados, tienen una riqueza de vocabulario bastante buena, son bilingües. Pero tu los viste estaban cansados, pero en una chamba no puedes estar así. [00:29:00][32.8]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:29:03] Hay que mantener la compostura. Ya saliendo bueno vas a descansar. [00:29:06][3.2]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:29:08] Ajá y les faltaban... yo dije dos horas pero lo que les faltaba una hora, 40 minutos, o sea, esa disciplina, esa responsabilidad, ese esfuerzo y son chavos de familia con lana. Entonces la lana no tiene nada que ver aquí, tiene que ver quién eres tú, cómo piensas de ti, tu autoestima, a dónde quieres llegar. Yo pienso que hasta el hambre que tienes para lograr tus objetivos personales y para lograr tu objetivo personal, cómo contribuyes a los objetivos del entorno donde te encuentres. Tu colonia, en tu vecindad, tu municipio, tu empresa, tu calle, no sé tú país. Tenemos mucha chamba, mucha chamba [00:29:45][37.3]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:29:49] Sí, de acuerdo. Eh, bueno, pasando a la siguiente pregunta. Se me perdió, un momento. Dice, le comento también que en los resultados identificamos que el 58% del capital humano siempre, siempre trabaja con un enfoque, con un enfoque hacia el cliente y 48% está siempre orientado a cumplir con los resultados esperados de su puesto. Si bien se cuenta con una importante base de colaboradores que trabajan alineándose a los valores de la empresa, ¿cuál es su opinión respecto a que las personas? Bueno, ¿cuál es su opinión respecto a las personas que no trabajan con estos enfoques? [00:30:31][42.0]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:30:33] Probablemente ya no estén, mi opinión de la gente que está ahorita es muy buena [00:30:33][0.1]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:30:38] Siempre están enfocándose a cumplir con la satisfacción del cliente. [00:30:44][5.7]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:30:44] Viste lo que pasó acá, digo con nuestro trato con los muchachos es siempre muy informal, muy atento. La bronca es cuando te piden boletos para ir a ver el Chivas América. [00:30:53][8.7]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:30:55] Está difícil. [00:30:55][0.2]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:30:55] Y se los concedemos por nuestra buena relación con la gente del estadio. Pero la gente te pide cosas que sabes que te puede pedir y cuando tienen que dar todo de sí, lo hacen entonces actualmente yo no pienso que tengamos ese tipo de gente. Yo te comentaba que hubo rotación de personal y todo y no creo probablemente ya no estén por acá. [00:31:14][19.1]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:31:18] Entonces usted considera que es la mayoría del capital humano que trabaja aquí en el hotel, está orientado a cumplir con los resultados y además a enfocarse al cliente desde cómo lo hacemos. [00:31:27][8.8]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:31:28] Nos conviene a todos, te decía, y eso lo hemos repetido muchas veces, lo platicamos de manera formal e informal. Estamos en un negocio de experiencias, vendemos intangibles y aquí se dan momentos de la verdad cada ratito, mira te doy

una muestra, porque creo que lo mejor que puedo contestarte o explicar de lo que me preguntas es con ejemplos.

Entonces, en la comunicación en general que tenemos con un cliente, pues es el teléfono, el celular, el whatsapp y los correos. Pero justo aquí fuera está un cliente nuestro y Angelica Delgadillo es la persona que coordinó todo el grupo entonces solo para que veas hasta con nuestros huéspedes el tipo de comunicación que tenemos. Este ayer, los informes que era la semifinal del América contra el Cruz Azul y que ya estaba listo en el bar del lobby por si querían bajar, son futboleros ellos. Hoy en la mañana a las 12 y 13 le preguntaba, ¿hola ganamos?. Hola! Sí, 7-0 Es mi cliente estoy contento por eso pero le ganaron al equipo de Tijuana. Entonces ni modo que le diga algo. ¿Qué padre, no? por los niños, merecen todo. Gerardo, tengo la situación. ¿Puedo cancelar la habitación de mi hermano?, parece que se le adelantó el parto a mi cuñada y no podrán venir, sin problema claro que sí con mucho gusto. Muchas gracias, me acaba de marcar para decirme. Maravilloso, un nuevo bebé a este planeta ¿ya tiene nombre?. Sí, se llamará Orfil. Es niño. Híjole, ya no de metiche, pero felicidades, yo tengo seis hijos, i love children, ya sé son hermosos yo tengo cinco jaja. Orfil Delgadillo su nombre pesa, bendiciones para toda la familia. Muchas gracias. Vas a ganar la copa, ¿sabes por qué? los niños llegan con torta el brazo. Espero que gane Tijuana pero ya con la goleada que metieron va a estar difícil. Y pues ya ahí le mando lo que me pidió, la cancelación y todo, ¿no? y bueno un pequeño detalle sobre una facturación de los profes que traen los chavos y pues ya le pedí que me dé ccf nada más para corroborarlo y los datos para facturar la constancia de situación fiscal y todo. Puedes ver el tipo de relación que tenemos hasta con los huéspedes.

Te lo doy como evidencia porque no hay nada que yo invento en esta entrevista que y te diga que nosotros que nada, nomás lo que te digo es nuestro trato con los clientes. Tiene una calidad preventa, una calidad en la venta y una calidad en la post-venta. Cuando ya se vaya el domingo o el lunes, yo ya tengo preparadas cartas que les voy a mandar para agradecer su preferencia por nuestros servicios, a nombre de todo el hotel decirles que fue un privilegio atenderlos, esas son cartas hechas, pero hacerlas nos tomó tiempo para elegir las palabras, porque las palabras tienen fuerza, ya sea escrita o hablada pero las palabras tienen fuerza.

Entonces parte de mi responsabilidad es elegir qué palabras voy a utilizar para comunicarle algo, entonces si puedes ver ahorita si algo pasara yo hablo con mi coordinador, no con todos, hablo con mi coordinador para decirle que necesito que se haga y yo sé, yo te puedo garantizar que lo que yo le pida lo va a hacer porque no hemos hecho otra cosa más que servirles y no pediríamos nada que no fuera para el beneficio y la mejor integridad de ellos.

Pero con eso te quiero contestar, este solo con ejemplo es que podemos asumir que van a van a seguir nuestro ejemplo. O sea, no ven que maltratemos al un cliente ven que lo servimos, ven que tratamos de exceder sus expectativas y cuando son situaciones extraordinarias les compartimos, pero la razón del criterio. Ahora que está a Omar, pues ya no tengo que explicarle a cada muchacho porque también era desgastante para mí, por eso me encantó que nombraron a Omar porque ahora ya no más tengo que elegir a Omar y darle todo el apoyo y él con su forma de ser, pues el dialoga con la gente claro que lo vamos a seguir ayudando para mejorar. [00:35:44][255.8]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:35:45] Y por ejemplo en el trato y pues su constancia en el trabajo va a contagiar a sus compañeros. [00:35:50][4.2]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:35:51] Sí, parte de los muchachos y no eran los que estaban aquí porque ellos hicieron llamadas, hicieron cosas en las laptops, pero del otro lado, allá afuera había otros seis chavos que estaban haciendo camas, ya tenían la espalda destrozada y estaban hartos, estaban cansados de todo, pero parte del briefing en la mañana era dejarles saber eso, cada posición en cualquier trabajo y yo les decía. La persona que barre tus pisos en tu escuela, el que lava tus baños, la personal de seguridad, quien sea, todos merecen mucho respeto, su trabajo es súper importante. Sin la camarista ¿yo cómo podría vender un cuarto? y sin embargo, a nivel nacional es de los de las posiciones peor pagadas, justificado porque reciben propina. Pero no todos los huéspedes que se hospedan en un hotel dejan propina. No todos reconocen su trabajo. Entonces lo que tienes que hacer es cuidarlas, protegerlas. Si te traen algo, boletos o regalos o

algo, ellas son las primeras que lo reciben y a veces los demás no lo entienden. Pero la verdad si se llevan mucha friega para no darles prioridad. [00:37:10][78.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:37:11] Claro, bueno, pasando a otra pregunta, en los resultados podemos observar que el 58% indicó siempre usar la habilidad de trabajar bajo presión. Esto indica que una parte importante del capital humano cree trabajar en un ambiente donde se siente presionado para cumplir con sus labores. ¿Qué opinión le genera conocer esta información? [00:37:30][18.4]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:37:31] Si estábamos operando entre 70 y 74 personas, entonces en algún momento de estos tiempos, fines de año, principios de año, conforme la ocupación fue mejorando, se fueron contratando otras profesiones. Si ¿tú llegabas a contar con 125?. [00:37:53][21.3]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:37:54] Aquí son 127 en total. Pero de ustedes fueron como 60, 65 encuestas en total. [00:38:01][6.4]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:38:03] Entonces la chamba tiene que salir sí o sí. Entonces imagínate que voy por alguien al aeropuerto sobre el chofer yo he ido por gente al aeropuerto, en ese momento es el chofer. Y cuando llegas aquí pues ya lo pasas a recepción ahí te lo registran. Pero luego no hay botones y necesita ayuda. Entonces de responsable de ventas pasas a chofer, de chofer pasas a botones y. [00:38:28][24.7]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:38:28] Y luego no dejan propina jaja. [00:38:28][0.5]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:38:30] A veces si te dan y me dan yo la reparto ahí a los chavos. Pero, pero eso pasa entonces si alguien no lo comprende cuando yo hacía eso, cuando tenía 17 años, yo lo veía como aprendizaje, yo lo veía como escuela, pero un chavo que no ha recibido esa explicación o que no lo ve así, es mucha carga de trabajo. [00:38:52][22.4]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:38:53] Sí, "Me están explotando". "esto no es parte de mis labores, no me contrataron para esto". [00:38:56][3.3]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:38:57] Entonces de acuerdo a la norma cero 35 yo lo respeto mucho, pero en su en su contrato de trabajo y en sus responsabilidades pues hay cláusulas que dice dentro del hotel, para servir un huésped adecuadamente correcto tiene que tener conocimiento de y pues ya agregas otras áreas, que que hace una camarista que el botones, que hace seguridad, le pones ahí a las posiciones en las que en algún momento pudiera llegar a tener algo. Mira si estamos en un área pública y esto es un cristal y se rompe, cómo no le voy a pedir al botones o a seguridad que me ayude a levantarlo. Es que no es su chamba, es que no es de áreas públicas, ¿en qué quedamos con la seguridad humana? [00:39:46][49.4]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:39:47] Sí, eso es importante, hay prioridades definitivamente. [00:39:47][0.0]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:39:50] Entonces al diablo la norma cero 35 y a limpiar a corregir y luego el cristal pues hay que desecharlo correctamente, hay que envolverlo en periódico romperlo más hacerlo añicos, ya que está todo bien y no hay lío, lo pones y lo etiquetas para que todos sepan y el cual te va a decir que no lo tocaba, pero hay que hacerlo. Entonces pueden ser cositas así. [00:40:16][25.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:40:17] Si ese es como el sentir de ellos. [00:40:19][1.4]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:40:19] Es el sentir presionado pues ya que eso pusieron. Pero te explico que en un hotel si se requiere la multifuncionalidad es para evitar esas broncas, este. Y además aquí como se está grabando todo que sepas que la norma cero 35 la comprendemos la atendemos y le damos seguimiento. Pero es cierto, no es no es abusar de alguna laguna ni mucho menos. En mi experiencia como hotelero, mientras más sepas, mejor lo puedes supervisar, ¿cómo podría yo supervisar algo si no entiendo que estoy diciendo. ¿Como podré hablar de procesos de lavado en lavandería si no sé de cómo se prende la máquina?, o ¿cómo podré corregir el tema de los calentones hamilton si no sé cómo operan, yo lo puedo desarmar, la puedo armar, la puedo echar a andar. Entonces en mi caso yo entiendo cada departamento del hotel, incluyendo la parte

de contabilidad, incluyendo área pública, incluyendo seguridad humana, pero si no te das la oportunidad de aprender de eso, pues te limitas a hacer el pedacito que te toca y te vas a... [00:41:27][68.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:41:27] Y cuando te sales de ahí te sientes estresado, presionado. [00:41:29][1.6]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:41:31] Entonces, si tratamos de dejarles saber que si se dan la oportunidad de aprender ese aprendizaje, nadie te lo quita, es tuyo y la idea es que te vendas mejor para que te paguen mejor o te reconozcan aquí como fue el caso de Omar. [00:41:46][14.9]

Dimensión: Las habilidades de autogestión

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:41:49] Entiendo, la siguiente pregunta. Bueno, le comparto que basado en los resultados encontramos que 72% del capital humano siempre siente pasión por su trabajo y 69% siempre siente confianza en sí mismo cuando lleva a cabo sus labores. ¿Considera que lo expresado por los colaboradores se refleja en las labores que llevan dentro del hotel o cree que existe una sobreestimación en la opinión de ellos? [00:42:10][21.0]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:42:11] No creo, creo que está real para el tema de febrero. Creo que es de los entrevistados ahora podría ser un tanto diferente, insisto en que hemos tratado de enseñar con el ejemplo, que es más duro es doble trabajo para nosotros, pero si no creo que estamos bien y creo que vamos por buen camino para seguir creciendo. [00:42:35][23.1]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:42:35] Entonces, ¿está de acuerdo con esta, con esta tendencia porcentual? No. [00:42:38][3.3]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:42:39] Bueno, lo que quiero decir es que podría ser un poco más alta, pero entiendo que esos números son de febrero. [00:42:42][3.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:42:44] Otros resultados evidenciaron que el 51% siempre emplea el autocontrol, mientras que el 42% indicó que siempre está usando el manejo del estrés en sus labores. ¿Cree que los colaboradores están trabajando en un ambiente que les genere estrés y como consecuencia vean afectada su capacidad para controlarse? [00:43:04][20.0]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:43:07] Si se pudo dar en el contexto que dí al principio era eso. Ahorita no encontraría razones, si se dan niveles de estrés podría ser debido a alta ocupación. Una alta ocupación siempre te demanda que sea más rápido y bien. Pero en febrero creo que nos faltaba gente, nos falta personal que no se ha contratado inclusive. Simplemente dejamos ir a la gente que no tenía las habilidades o cualificaba completamente, por gente que llegó. Digo Omar ya estaba aquí, por ejemplo, como Omar y te podría decir Margo, creo que Margo no estaba, no lo llegaste a entrevistar. [00:43:51][43.6]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:43:52] ¿Al señor que le trajo el café?, creo que no, no me acuerdo mucho de él. [00:43:53][1.0]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:43:57] Pero él es muy bueno. [00:43:57][0.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:43:58] Si yo ahorita, lo estaba viendo. Yo estaba viéndolos a todos ellos y decía um. [00:44:00][2.2]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:44:01] Él se está doblando porque faltó alguien, entonces aquí les preguntas ¿quién tiene disponibilidad? "yo, yo me quedo" entonces yo creo que hay varias personas. Patty de eventos tampoco lo entrevistaste y patty no debería, pero de repente pues cubre la caja y desde ahí hace cierto tipo de trabajos, hace llamadas, hace por promociones. Te decía de los equipos que hemos comprado, entonces no importa en qué terminal este, ella entra con sus claves y sus claves que dan el nivel de permiso que le permite entrar en el sistema. Es como si me pones a mí aquí si me pones a mí con el equipo que tengo mi laptop, yo trabajo, desde mi casa o desde el restaurante, pero tengo mi oficina. Es lo mismo, con Patty. Entonces Patty es otra de las personas que ha sido una buena adquisición, Enrique mismo que está en la dirección de operaciones, nos ha ayudado a empujar esta disciplina de seguimiento para alcanzar niveles más altos. La formalización de Omar nos ha servido de mucho para con la gente, porque a pesar

de ser no oficial, osea ni siquiera lo habíamos pensado. Su responsabilidad para con sus compañeros era muy positiva. Creo que él se lo ganó a pulso. [00:45:22][81.7]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:45:24] Sí, me imagino que sus compañeros se han visto también motivados por su ejemplo. [00:45:27][3.3]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:45:29] Tenemos un chavo de seguridad al él creo que sí alcanzaste a entrevistarlo. A Asir está ahorita trabajando también muy bueno, muy buen inglés. Deportado, pero con esa ambición pues yo creo que con ese entendimiento de tener algo en California, quedarse sin nada, volver a empezar, pero ver una oportunidad donde él puede de hacer cosas y compartir... también alunas camaristas. Entonces yo creo que nos ha ido bien que no ha habido necesidad de contratar más gente de la que ya tenemos. [00:46:01][31.9]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:46:04] Se han ido consolidado, el equipo se ha ido consolidando, ¿no? [00:46:04][0.2]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:46:06] Ha sido la mejor gente. La verdad no, no es fácil encontrar gente con habilidades diversas. Ojalá pudiéramos pagar más, pero también necesitamos hacer crecer más el negocio para podernos comprometer así [00:46:20][14.6]

Dimensión: Las habilidades de liderazgo

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:46:22] Sí, vale. Pasando a la siguiente pregunta, quedan unas tres más. En cuanto a las habilidades de liderazgo, encontramos que 28% del capital humano cree que siempre utiliza la capacidad para dirigir equipos. Esto independientemente de si tienen roles de liderazgo o jerárquicamente ocupan un puesto de liderazgo o no, y que el 43% siempre emplea la tutoría en el momento de trabajar la tutoría. En su opinión, ¿cree que es relevante que el capital humano del hotel pueda dirigir equipos de trabajo, así no tengan un cargo de liderazgo? [00:46:53][31.6]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:46:54] Sí. Yo soy creyente de liderazgo lateral, aunque no tengas el título o el cargo oficial, está bien hacer valer tu voz. Como te dije en algún momento, nosotros no atendemos a la gente directamente, atiendo yo ciertas personas. Pero no atiendo todos. Si quisiera hacerlo, no estaría donde estoy porque no me daría tiempo. Tendría que convertirme en el botones o en el recepcionista o en la camarista para estar con los clientes todo el tiempo. Quizás recepcionista sería la posición más efectiva. Pero bueno, dicho eso, la gente que está en contacto directo con el cliente y saben escuchar se dan cuenta de más cosas que yo me puedo dar cuenta. En mis tiempos de botones, yo yo sabía más cosas que que mi propio jefe, sabía más cosas que. Yo sabía quiénes eran los clientes más frecuentes y los que gastaban más. Yo no lo sabía en ese momento, cuando tenía 17 años, pero sí gastaba más lana para mí era más importante. El hotel no lo sabía pero yo sabía que él gastaba. Yo sabía que él compraba cosas yo sabía que le pagaba a otras personas, yo sabía cosas del cliente. No lo repetía porque pensaba que a lo mejor me metía en un lío. Ahora entendemos por ley que pues hay el aviso de privacidad. Hace 40 años atrás no había eso, pero el sentido común te decía que no puedes estar hablando de los huéspedes.

Entonces yo tomaba algunas decisiones. Por ejemplo, sabía que un huésped frecuente iba a venir. Ya sabíamos quién venía y además sabíamos que cuando hizo la reservación mencionó que va a celebrar X a su esposo X aniversario. Entonces nosotros, ya teniendo contactos con los proveedores del hotel para banquetes, pedimos un arreglo floral de diez rosas y arreglamos la habitación. ¿Quién te dijo eso? nadie y a la secretaria ya le había solicitado una tarjetita del señor gerente en este caso nuestro gerente. No recuerdo, perdón olvidé el nombre de mi primer gerente. Eee Abraham Muñoz. Abraham Muñoz fue nuestro primer gerente. Entonces yo decía, necesito la tarjeta del señor Muñoz porque va a ver un cliente y se le queremos entregar. No, pero ¿para qué la quiere? Porque es que ya la había pedido. A mí me toca trabajar de noche, entonces ya me daban la tarjetita ya tenía los arreglos y todo. Cuando llegaba el cliente tenía el arreglo y todo y la tarjeta del señor Muñoz. Cuando el cliente se iba dejaba unas recomendaciones, unos comentarios increíbles y entonces se lo dejábamos al señor Muñoz. Él estaba encantado porque hablaba del buen servicio y hablaba del hotel y le daba las gracias.

Él no sabía, ahora entiendo que es diferente, lo correcto hubiera sido notificarle a mi supervisor y que el supervisor solicitara el proceso de la entrega de la cortesía y todo esto pero lo que mi sentido común decía es "como no lo conocen, no va a suceder alguien tiene que autorizarlo tienen que saber más para autorizar algo tiene que saber". Y en esa falta de información no iba a suceder. Y esto ya era para mañana, bueno para la noche siguiente. Entonces liderazgo, liderazgo lateral es algo que deben tener. Iniciativa, sí, pero tiene que haber cierta disciplina de conocimiento. [00:50:52][238.1]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:50:53] Sí. Porque no hay nada más peligroso un tonto con iniciativa. Y bueno, en cuanto al 43% que emplea la tutoría en el trabajo. ¿Qué opinión le merece que más de 1/4 de los colaboradores cree que usa esa estabilidad en sus puestos de trabajo? [00:51:08][9.1]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:51:09] Esta bien, también tenemos que darle oportunidad, que se equivoquen. Tiene que pasar alguien va a romper un vaso, tiene que pasar. Y ni modo, si no estamos pues van a hacer lo mejor que pueden con lo que tienen. Pero lo mejor sería que si se equivocaron, pues que les enseñes el pro y contra de como sucedió y te acompañen a analizar porque para que aprendan de eso no es fácil. Los criterios luego diferencian en la alta dirección. Uno puede pensar que está bien y el otro puede pensar que está mal y ya lo quiere correr. Entonces también ahí si creo que nos hace falta mucho trabajar sobre más procedimientos, más políticas y algo que te dicta la norma cero 35, que es el programa de desarrollo de la persona. Mucho de lo que me preguntas está en la norma cero 35. Nosotros ya lo implementamos y todo pero está más inclinada al respeto entre compañeros, al trato correcto entre géneros. No hemos prohibido la cultura mexicana se se saluda y se acerca y se besa y se abraza y todo. Nosotros no hemos promovido eso, pero aquí la gente no se abraza mucho. O sea, si se saludan a veces se abrazan, pero no se da mucho lo del beso y queremos mantenerlo así. No hemos hecho nada para lograrlo, simplemente en esa disciplina de seguimiento y en esa carga de trabajo.

Pues a veces no te da tiempo de mucho o el no usar los teléfonos. Entonces, cuando tienes tu media hora, tus 45 minutos lo usas para lo que tienes que hacer, ¿no?. Porque si fuera más relajado, a lo mejor se da chance para el chisme, para el abrazo, el beso, para planear para lo que sea, entonces creo que hay cierta disciplina y lo manejamos bien. A pesar de que por ahí te hayan contestado que es mucha presión y el estrés o la fregada. Y con todo respeto, pero quienes hayan opinado así pues no somos responsables de pagar la nómina. Nosotros siempre tendremos que tomar las decisiones que nos den el más alto beneficio que sean de mayor alcance y al más largo plazo para todos los que formamos esta familia. [00:53:43][154.3]

Dimensión: Las habilidades interpersonales

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:57:59] Ojalá todos tuvieran la capacidad de entendimiento, ¿no?, pero bueno, pasando a la siguiente pregunta, en el cuestionario evaluamos habilidades interpersonales y el 57% indicó que siempre tiene la capacidad de desarrollar relaciones positivas con los clientes, mientras que el 62% de los colaboradores dijeron que siempre podían desarrollar las relaciones positivas con sus compañeros de trabajo. ¿Usted opina de manera similar al capital humano?, ¿y qué implicaciones puede tener el desarrollo de estas relaciones en el desempeño del hotel? [00:58:37][38.2]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:58:41] Pues creo que es más alto. Yo creo que se quedaron cortos este ya varias veces te he dicho que nosotros no atendemos al cliente, si los saludamos y todo, pero son los de ballet parking, seguridad, choferes, botones, meseros, camaristas. Hay mucha gente de contacto directo que atiende al cliente y los comentarios de los clientes son muy positivos. Tenemos generaciones de clientes que regresan acá al hotel. conocen a los muchachos de nombre, entonces eso no sería posible si esto fuera correcto. [00:59:15][33.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:59:16] Si solo 62 pudiera relacionarse bien, ¿no?. Porque al final, con uno solo que no pueda desarrollar una buena relación el servicio cae en gran porcentaje. [00:59:24][8.5]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:59:25] Si. No recuerdo cómo era la pregunta. Pero te digo, si le preguntamos a los chicos, no sé de lavandería o los que están en almacén o los que están de lava

platos. O sea, gente que no ve al cliente te va a decir que no. Habría que ver cuántos. Cuántas personas tenemos en contacto directo. Porque la verdad es que en un alto grado yo diría 80, 90% que tienen comunicación con clientes, todos andan sobre la propina. Todos andan sobre la propina. por eso en los hoteles se da mucho del salario mínimo eso sería mejor evidencia para ti que ya no es tan mínimo, ya cuesta un buen. Pero si todos andan sobre el salario mínimo ¿cómo explicarías que no tienen contacto con el cliente?, se llevan bien con él a propósito para el que le gusta lo apapachen. Las broncas es cuidar al bar tender que no le sirve de más al cliente para que esté súper contento y le deje más propina. [01:00:25][60.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [01:00:25] Entonces más bien vemos como una tendencia de infravalorar las propias habilidades que ellos tienen, de pronto ellos las tienen, las aplican, pero no se dan tanto cuenta al momento de expresarlo como que se retraen porque no se sienten seguros de si las están aplicando todo el tiempo. [01:00:43][17.4]

Entrevistado. GLOH1PZ: [01:00:44] Este, tú tienes un tutor, ¿verdad? Okey, a ver si tu tutor o tutora está de acuerdo conmigo. Pero yo yo te diría lo que acabas de decir es totalmente correcto y es a nivel nacional en nuestra cultura. Cuando tú quieres agradecerle a alguien el buen trabajo que hizo. A ver si está de acuerdo conmigo. Pero dicen no, no fue nada. Y dices wey no mames o sea es tu trabajo, es tu esencia, es tu especialidad, eres tú dándole tiempo y dándole trabajo hiciste algo extraordinario que me resolvió un lío muchas de las entonces más bien es enseñarle a la gente a decir gracias, lo hice con mucho gusto acepto tu reconocimiento y me siento orgulloso por ello.

Pero aquí nos cuesta mucho trabajo reconocer eso. A los chavos yo les decía y a mis compañeros yo les digo, las ideas que tienen valen dinero. Cultura general te dice que el tiempo no vale para ningún tiempo. Espéreme, vale y vale mucho. Las ideas no son nada, no como no, las ideas valen y vale muchísimo dinero que no las valoramos en la cultura mexicana. Que te contesten así pues con todo respeto, pero no estoy de acuerdo. Aquí hay gente muy valiosa que te dice te sugiere y solo te sugiere si estás en comunión con él, en confianza con él. Si no, no te dice nada. Digo, yo sé que tenemos gerente de todo tipo, pero yo me llevo bien con todos. Entonces si hay una bronca, me dicen oye traigo esta bronca. ¿A ver espérate cuál es el problema? pues esto y esto. Okey, dame un momento ahorita vemos opciones y ya vemos que opciones hay. Ya lo arreglamos, ya se resolvió, hay que informar. Ve informa que metiste la pata, pero que ya lo arreglaste. Pero primero ve y reconoce que cometiste el error y ahí van. ¿Cómo te fue? No si la regué. Entonces yo no tengo que intervenir en eso no más le doy el coaching a mi compañero. Pero es algo que pasa Andrés, tienen que equivocarse. Pero no todos están de acuerdo con que aprendan a equivocarse, equivocándose porque es costoso para la empresa. Sí, tienen razón. [01:02:57][133.1]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [01:03:01] Sí, si es un enfoque totalmente distinto. Y bueno, para concluir. La última pregunta habla sobre que además del desarrollo de las relaciones interpersonales. Se le preguntó a los colaboradores si se sentía la capacidad para integrarse a los equipos de trabajo y si además eran sociales en sus labores. El 69% indicó que siempre utiliza la capacidad para integrarse a los equipos y el 66% afirmó que es siempre sociable. ¿Desde su experiencia aquí en el hotel, cree que estos datos verdaderamente reflejan la realidad de estas dos habilidades? [01:03:34][32.3]

Entrevistado. GLOH1PZ: [01:03:39] Probablemente, cuando hiciste la entrevista yo llegué a comentar contigo que habían ciertas personas que aunque ya habían recibido capacitaciones no se integraron. No veíamos ese... no habíamos logrado nosotros despertar ese cariño por el hotel. Estaban muy limitados a hacer lo que que era una responsabilidad básica y nada más. Creo que con algunas evaluaciones, algunas decisiones que se tomaron y demás y se sustituyó por personas con más capacidades con mayor disponibilidad fue que se lograron ciertos cambios. Yo creo eso, pero no en general. Yo creo que insisto, si hemos trabajado mucho de febrero para acá y si contamos con gente que tiene habilidades, que te comunica, que te dicen lo que no está de acuerdo, que te pide consejo, que te pide permiso y que te pide ayuda. Y pues también reclamamos, porque también necesita que el hotel siga creciendo, porque ellos viven mucho de su ingreso, con

el que se comprometen para hacer proyectos en sus vidas personales viene de la propina. Y hay cosas que podemos aprender y otras que no, en este fin de semana pues tuvimos algunas cancelaciones en un fin de semana como lo es este memorial wekeend y la gente tiene temor de venir porque no sabe si va a encontrar una gasolina. Entonces no depende mucho de nosotros, porque nosotros somos como de repente que sucede algo en cualquier otro estado y de repente la gente te llama y te pregunta si es seguro venir ahorita. Cuando pasó fue en Ciudad Juárez, Tamaulipas y Michoacán y tienen miedo de venir a Tijuana. El gringo está bien raro con el tema de los mapas y la geografía [01:05:27][108.9]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [01:05:33] Ellos dicen México. [01:05:34][0.5]

Entrevistado. GLOH1PZ: [01:05:35] Dicen México y es una bronca. Este pues ellos ya son más conscientes; hay una mala noticia y pues se pregunta y pues invítenlos, saquen una promoción. O sea, ya, ya, ya. Te dicen, no te sugieren porque ellos saben que lo que les espera y eso es una consecuencia de la comunicación que hay con ellos. El informe que se les da.

Ah olvidé decírtelo, pero justamente desde de marzo precisamente, empezamos en marzo abril y tenemos que hacer en la primera semana de julio la reunión de colaboradores de mayo. Entonces hemos tenido reuniones y en esas reuniones pues nosotros le servimos de comer y se les presenta una como un informe, pones musiquita, les dan la bienvenida y ya les dicen no, como nos fue en el mes cuánto se logró, cierre de ocupación cuartos vendidos, mejoras que se están haciendo en el hotel, compra de aire acondicionado, mejorar las bombas, etcétera todo lo que se haya hecho, inclusive comentarios ¿no?, ponemos ahí en la pantalla nuevas cuentas, nuevos clientes.

Sí, yo creo que todo esto ha tenido que ver desde febrero para acá, que es a través de charlas contigo, problemas que enfrentamos y situaciones propias de la competencia que se nos quedan, así como ciertos reveses. Y pues trabajar para mejorar, no ha sido fácil porque internamente entre nosotros hemos discutido muchas veces, pero hemos llegado a acuerdos donde no te queda otra, o trabajas para llegar al mismo objetivo y aquí no es la batalla real, la batalla real, está allá afuera. Con la competencia y luego junto con esa competencia, pues los factores que no tienen nada que ver.

Como el tema de la inseguridad o hasta los baches o las horas para cruzar datos tanto de Estados Unidos a México como de acá para allá. Entonces digo la verdad es un negocio muy noble ya tiene 65 años esta propiedad, pero pues no no deja de tener retos de todo tipo. Quizá algunos son hasta por negligencia, falta de disciplina, de seguimiento de la propiedad, de la alta dirección. Pero pues más de la mitad siempre son ocasionadas por factores que no tienen nada que ver contigo, amenazas. Pero si hacemos un FODA pues el hotel tiene muchas fortalezas, su talento, su gente, sus productos, el compromiso con el con la relación valor precio. En oportunidades ya comenté varias aquí, pero tenemos que seguir convenciendo tenemos que seguir hablando con el director para que hable con los dueños para que le sigan metiendo lana. El hotel ya está más que pagado o sea ya no es esa la bronca, el tener que estar pagando la renta. La propiedad ya está pagada, pero si deseamos que sean conscientes y que le metan lana para que sea más competitivo. Lo es ahorita, pero tiene que ser más competitivo todavía. Lo que parece es participación de los propietarios y ahí sí es chamba totalmente del director.

Pero fuera de ahí la chamba que nos toca a nosotros es cuidar el capital humano, es hacerlo crecer, guiarlo y pues adelante con las evaluaciones y la norma cero 35 cuando se comenzaron hacer la norma cero 35, este ya lo dije, tenemos como pendiente hacer el programa de desarrollo personal y convencer a la gente que una vez que ya se implemente, también ellos tienen que acudir con cada uno lucha por sobrevivir y a veces tú necesitas que también ellos pongan un poco de ellos. Entonces la ley ahora marca que si los vas a capacitar tiene que ser en el tiempo del empleado y si se queda entonces es hora extra y tienes que pagar. Antes no era así antes terminaban su labor y se venían a la capacitación. Ahorita ya no es así ahorita ya es carga para ti otra vez. Entonces veces la empresa no puede con tanto, ¿no?, van a extender vacaciones van a volver a subir el salario mínimo. Entonces hay una serie de exigencias que...no es tan fácil como querer hacerlo o no querer hacerlo. [01:10:02][267.4]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [01:10:03] Sí, voluntad muchas veces hay, pero no los medios y las formas, pues de hacerlo es muy complejo como conseguir las cosas. [01:10:07][4.3]

Entrevistado. GLOH1PZ: [01:10:10] Pues sí, estamos muy atentos a ver qué va a suceder con nuestro sistema de gobierno que ruta va a continuar y el problema no es cumplir con todo lo que te pidan eso absolutamente no, los problemas son que te dejen trabajar. Los hoteles a veces recibimos cuatro o cinco visitas en un solo día. Y dices está exagerado, pero cumplimos entonces ya estamos más que bien amarraditos y en lugar que te faciliten un proceso, no siempre es un papel más, una copia más, un certificado más, una cosa... siempre que tienen del pescuezo. [01:10:49][38.7]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [01:10:49] Sí, per todos estos cambios han notado mejora. [01:10:49][0.0]

Entrevistado. GLOH1PZ: [01:10:49] Sí, pero aún con todo y todo esto pues... [01:10:57][8.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [01:10:57] Es en muy poco tiempo y han avanzado mucho en su percepción. Yo creo que para final de año ya puede ser otro hotel. [01:11:03][5.6]

Entrevistado. GLOH1PZ: [01:11:04] Sí, tenemos mucho mucho que trabajar. Ah y estamos remodelando el primer piso ahí Enrique se encarga mucho de eso. Igual a mí antes me tocaba hacer las dos cosas, así que para mí esto es un gran apoyo contar con Enrique porque se dedica a las operaciones y nosotros nos dedicamos más a la relación pública y a la venta. [01:11:19][21.8]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [01:11:19] Pues que bueno, pues le agradezco mucho esta entrevista, por todas sus opiniones, por todos sus comentarios. Van a enriquecer y a validar todos los resultados que tenemos dentro de nuestro apartado de resultados. Y con esto concluimos. Le agradezco nuevamente su tiempo y su espacio y estaremos próximamente en contacto. Muchas gracias. [01:11:26]

Dimensión: Las habilidades político / culturales

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:53:44] Sí. Ahorita que hablábamos un poco sobre esto era parte de la diversidad, eh encontramos que el 54% del capital humano dice que siempre hace uso y tiene conciencia de la diversidad en este, en el hotel y que siempre le aplica en su puesto. ¿Cómo cree que afecta al hotel y el servicio al cliente la conciencia de la diversidad? Teniendo en cuenta que hoy en día muchas veces los valores personales no se alinean a los rasgos multi diversos que tienen las personas. Entonces, ¿cómo cree que puede afectar esto en términos de cómo el hotel se alinea y cómo los colaboradores se alinean con esos rasgos diversos del capital de los clientes para no generar un choque y un mal servicio? [00:54:28][43.4]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:54:30] Me gusta la pregunta. Cuando armamos nuestro proceso de valores. Cuando tú llegaste, no teníamos ni visión, ni misión y valores. No terminamos, entonces cuando se presentó el relajo de volaris y pues si quieren seguir teniendo la cuenta tienen que hacer esto. Entonces tuvimos que hacerlo. Entonces cuando estábamos armando los valores, uno de ellos fue tolerancia. Eso responde en parte tu pregunta. Otro valor fue el respeto. Entonces entre valor, respeto y honestidad. Si logramos ese nivel de aceptación.

Eh. Estamos trabajando. Todavía no estamos muy contentos con eso, pero estamos trabajando con otro que es comunicación. Porque la gente manda un correo y yo le dije a Lupita. Todavía me reclamó, ella mandó un correo y dice oye, mandé este correo, pero no le entiendo. Enrique no está contestando que. ¿Porque si mi cliente va a tener una impresora en su cuarto porque le tengo que cobrar las copias que saque?. Le digo, a ver préstame tu correo. Entonces leo su correo y en el correo dice que cuánto se puede cobrar al cliente por instalar una impresora del servidor del hotel. Y le digo. Creo que aquí hay un lío. Cuando tú escribes servidor de lo que estás hablando, que los cables, las líneas es la del hotel, por lo tanto, cuando vaya a mandar imprimir algo de impresión, va a salir de la impresora de recepción. Y eso pues es tinta que es cara el tóner es caro y el papel [00:56:23][112.4]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:56:29] Jaja y el capital humano ¿qué onda con esto? ¿qué hago con esto? y arriba el cliente ¿y en dónde está mi copia? [00:56:30][1.0]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:56:34] Necesitaríamos un compañero ahí que esté a cargo para estar guardando las hojas y ponerlas en orden y esperar que terminen para poder mandar su tarjeta de registro. Osea imagínate y dice pues eso no fue y pues eso yo lo entiendo bien. y entonces va entrando Enrique me dice oye, es que no, ¿porque le va a cobrar? Pues si vas a mandar imprimir aquí. [00:56:56][21.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:56:58] Sí. Ahí ya cambia [00:56:58][0.2]

Entrevistado. GLOH1PZ: [00:57:00] Entonces ya lo corrigió y dijo sí sí, es cierto. Porque ya lo volvió a leer y se dio cuenta. Entonces la idea es ¿cuánto puedo cobrar a un cliente para que le configuren una terminal de impresora ahí en su propia habitación? Que tene su tinta, su tóner, su impresora su impresora. Nada más quiere que le pongan para que se lo formule porque no sabe cómo hacerlo. Ah ya es muy diferente. Es un pequeño ejemplo, pero tenemos que trabajar más en nuestra comunicación porque a veces eso genera problemas y la gente entiende lo que el otro no quiso decir. Y el otro se enoja porque no lo entendió lo que quiso decir. Cuando tienes 60 años como yo, que acabo de cumplir en enero, ya alcanzas a ver las cosas muy diferentes y ya ves las cosas con más paciencia, con más tolerancia. y en lugar de enojarte te ríes y pues le das seguimiento al final es un aprendizaje. Pero si tienen que pasar un chorro de años para que pienses así. [00:57:56][55.6]

Tabla A4

Entrevista en profundidad 2

Guion de entrevista a profundidad	
Ficha técnica del Entrevistado	
Nombre del Entrevistado	CSH2MRO
Puesto del entrevistado	Gerente de recepción
Lugar de trabajo del entrevistado	H2MRO
Fecha de realización de la Entrevista	28/05/2024
Hora de realización de la Entrevista	11:30 am hasta 12:19 pm
Lugar de realización de la entrevista	MRO
Duración de la Entrevista	00:49:26
Formato del Guion de Entrevista	Lozano, (2024).
Datos del entrevistador	
Nombre del Entrevistador	Andrés Felipe Barbosa Comba
Formación profesional del entrevistador	Licenciatura en Mercadotecnia
Estudios previos del entrevistado	Maestría en Administración
Trabajo de tesis de posgrado que está desarrollando:	“Impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano en establecimientos de hospedaje”
Directora del trabajo terminal	Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez
Antecedente de la entrevista	
<p>Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:00:01] Pues bueno muy buenos días, aquí estamos con el licenciado César. Él es gerente de recepción en el hotel Marriott aquí en la ciudad de Tijuana y nos va a estar apoyando el día de hoy con la parte de la entrevista de... A profundidad sobre la contrastación de los resultados que obtuvimos en el cuestionario de Habilidades Blandas aplicado al capital humano. Aquí yo le voy a estar leyendo... Le agradezco mucho, primeramente, su disposición, su interés y pues le agradezco mucho este espacio de parte de mi tutora y mío, que para nosotros es muy importante. Como le comentaba, nuestro objetivo es poder contrastar la información, obtener de su parte, pues algunas opiniones que nos puede dar en relación a lo que opinó el capital humano y para dar pie a la entrevista le voy a leer un poco sobre lo que es el antecedente. [00:00:44][43.0]</p> <p>Entrevistado. CSH2MRO: [00:00:45] Claro que sí. [00:00:45][0.4]</p> <p>Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:00:46] Se llevó a cabo una investigación sobre el impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano en establecimientos de hospedaje en tres establecimientos de la ciudad acá de Tijuana. El objetivo del estudio fue identificar, evaluar y determinar el impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas y para ello se le preguntó al capital humano sobre la frecuencia con la que creen que ellos utilizan estas habilidades. En el cuestionario que se hizo gerente se les preguntó a ustedes con qué frecuencia creían que el capital humano utilizaba estas habilidades y a ellos se les preguntó con qué frecuencia creían que utilizaban esas habilidades. La idea de esto al final era contrastar esas opiniones para encontrar áreas de oportunidad en donde, por ejemplo, si ellos decían que siempre están usando la escucha activa y ustedes como gerentes decían sabes que no siempre la están usando, nosotros identifiquemos áreas de oportunidad para luego sugerir procesos de capacitación en el fortalecimiento de estas habilidades según considere importante el establecimiento.</p>	
Dimensión: Las habilidades de comunicación	
<p>Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: Entonces, bueno, con ese contexto que tenemos vamos a dar pie a la primera pregunta. Le comparto que en el cuestionario que aplicamos al capital humano se encontró que el 61% de los colaboradores siempre utiliza la escucha activa</p>	

en sus puestos de trabajo. Es decir, que ellos prestan atención, se involucran, empatizan y entienden lo que se les está diciendo en el momento en el que se les está hablando. ¿Usted qué opinión tiene con que este 61% de personas digan que siempre lo usan? Y teniendo en cuenta que hay un 39% de personas que dicen oye, sabes qué en mi puesto de trabajo yo no siempre estoy escuchando activamente. ¿Qué implicaciones o qué opinión le merece esto? [00:02:24][97.8]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:02:25] Pues bueno, depende mucho de la de la posición, al menos en mi caso, como gerente de recepción, gerente de lo que es la parte de servicio al cliente. Pues creo que pues tienen mucha razón. Al final del día lo importante es que pongan atención para poder sacar bien su trabajo, el hecho de que tengan una atención pues activa o una atención realmente que pues los ponga alerta en la parte de su de su trabajo pues creo que si es si es este considerable el porcentaje que comentas, ya que es mucha responsabilidad el hecho de que están todos los días con los huéspedes; que están todos los días con la parte de del cobro a habitaciones, montos, cargos a tarjeta, entonces pues bueno, yo creo que es este es aceptable el hecho de que tengan tengamos ese porcentaje porque pues sí, realmente creo que en las posiciones que tengo yo a mi cargo como tal, si, si se, si se presentan. [00:03:34][69.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:03:35] ¿Y qué cree que puede, como traer como efecto o consecuencia al hecho de que casi 40% de las personas digan oye, sabes, casi no estoy utilizando esa habilidad?, teniendo en cuenta que, o sea, la escucha activa al final es muy importante para poder llevar a cabo las labores aquí en el hotel. [00:03:50][14.4]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:03:50] Claro, digo el hecho de que no lo hagan, este pues sí repercute en pues económicamente a la parte del colaborador, porque obviamente todo lo que manejamos es dinero. O sea, al final de del día cualquier información que manejemos en cuanto a la reservación, en cuanto al número de noches, número de personas puede repercutir si es que no ponemos la atención necesaria para poder este cobrarle al huésped para dejar toda la información en el sistema como debe de ser y pues obviamente repercute en una responsabilidad que si el huésped no la acepta o si nosotros cometemos un error, pues muchas veces el personal es quien paga esa parte de del error. Entonces sí es muy importante que que tengamos esa escucha activa, porque pues te digo, el 100% de lo que hacemos, ya sea el manejo del sistema, cobros, terminales, pues repercute un ingreso hacia el hotel, entonces tenemos que tener mucho cuidado con esa parte. [00:04:51][60.8]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:04:53] De acuerdo, muchas gracias. Pasemos entonces a la siguiente pregunta donde le comento que además de la escucha activa encontramos que el 62% de los colaboradores indicó que siempre emplea la comunicación oral. O sea, hablando, comunicando con el habla y 31% dice que siempre utiliza la comunicación no verbal. Esto hace referencia a los gestos, a las posturas, a la gesticulación, al contacto visual, a la posición del cuerpo. Todas estas situaciones, el lenguaje corporal, desde su punto de vista, ¿qué aplicaciones tienen estas habilidades en hotel, en el hotel y qué opina sobre el poco uso que crea el capital humano a la comunicación no verbal? [00:05:32][38.6]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:05:32] Ok, digo creo que este pues digo en cuanto a los porcentajes, la parte de la comunicación verbal dentro de lo que es la posición de recepción, la posición de botones, concierge, este o el operador telefónico, pues al final siempre tiene la repercusión del poderse pasar pendientes de un de un turno a otro o el poder tener esa comunicación y crear una conexión personal con el huésped. Creo que es la la más importante para poder hacer sentir bienvenido un huésped para poder sentir hacerlo sentir bienvenido este atendido. Entonces como comunicación verbal pues siempre, ¿no? Tenemos esa posibilidad de dejar pendientes para el siguiente turno. Entonces, digo si es como la cuestión de la parte del servicio al cliente, pues digamos que el 80% de nuestra comunicación sí debería ser verbal. Ya la parte adicional que es este el el lo que son los gestos y toda la parte de podemos comunicar e indirectamente con el huésped, pues obviamente también es muy muy importante, ya que, pues el huésped nos lee desde que entra al hotel, ¿no? El huésped se da cuenta si estamos muy ocupados, si estamos pensando en otra cosa y si realmente le estamos poniendo atención. El

hecho de como comentas de mirar directamente a los huéspedes a los ojos es signo de que realmente le estamos poniendo atención, ¿no? Entonces este pues con la con ambas partes el huésped se siente muy valorado. Son los pequeños detalles que que tenemos que ir cuidando en la parte de la no verbal precisamente para que el huésped se sienta bien atendido. [00:07:20][108.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:07:23] Esta parte es muy interesante porque si nos ponemos a ver realmente ya dentro de lo que es el comportamiento de las personas constantemente. Siempre estamos utilizando la comunicación no verbal. O sea, es algo inherente al ser. Todo el tiempo las personas están comunicando algo con su cuerpo, con su voz, con su tono, con su mirada, con sus expresiones. Y entonces, en este sentido, tal vez usted consideraría que de pronto el capital humano no tiene la conciencia suficiente sobre las implicaciones y el impacto que puede tener el no ser consciente de sus de su comunicación no verbal, ¿usted cree que esta situación suceda? [00:08:00][37.9]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:08:03] Pues sí, realmente es parte de su capacitación porque se necesita hacérselos ver, ¿no? Nos ha funcionado mucho en la parte de dar esa retroalimentación hacia los colaboradores, el hecho de que hagamos roleplays, el que grabemos los roleplays, que en este caso es que otro recepcionista haga la función de un huésped y que el hecho de que grabemos el cómo se comportan, hacia dónde ven el cómo contestamos hacia el huésped o incluso los gestos que hacemos. Pues sí. O sea, nos ha dado la oportunidad de poder ir mejorando esos pequeños detalles. Digo sí, yo creo que hasta que no, el o la persona o el recepcionista se ve a sí mismo que cae en esos errores es cuando realmente pues reacciona para poder cambiar, ¿no? Pero sí, sí es parte de la capacitación y de su crecimiento para poder, pues, desarrollarlo y que pueda mejorar en cuanto al servicio. [00:09:00][57.6]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:09:01] Ok, qué interesante entonces como me menciona, tal vez puede que no tengan una conciencia suficiente, pero aquí dentro del hotel. Los procesos de capacitación implican que ellos se espejeen y se den cuenta de sus errores, no solamente porque un gerente o un líder les diga aquí estás cometiendo esta falla, podemos mejorar de esta manera. Sino que ellos mismos son capaces de identificar qué situaciones están haciendo mal para mejorar su servicio. [00:09:23][22.2]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:09:24] Exacto. Muchas veces digo, tú le puedes decir cuestiones de mejora, los puntos que a comparación a nuestra experiencia pudiera ayudar mucho en la cuestión del servicio, pero hasta que ellos no se ven, hasta que no los ponemos en una situación en donde se genere esa conciencia o ellos este realmente vea en donde se están equivocando, pues es cuando hacen hace clic y les ayuda mucho a cambiar el chip, ¿no? [00:09:49][26.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:09:50] Que interesante eso, es un enfoque bastante interesante teniendo en cuenta las implicaciones que tiene esta habilidad, porque muchas veces uno llega al hotel a la recepción, si desde ese momento ya le están poniendo mala cara, lo están mirando feo. Si uno se siente como atacado incluso por los gestos y los movimientos del recepcionista, pues uno ya desde ahí tiene una percepción mala del hotel y lo empieza a tachar. Así, todo este perfecto, las instalaciones, Si el capital humano no cumplió, yo prefiero no volver ahí. [00:10:13][23.3]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:10:15] Claro, y créeme que una de las partes es la la percepción, ¿no? La percepción de de los huéspedes sí, es lo más importante para el hotel, pero pues no podemos nosotros, pues, pues manejar en cuestión de percepciones todos sabemos que cada cabeza es un mundo diferente, cada cabeza... si el huésped se despertó a las 5 de la mañana y llega al hotel hasta las 10 de la noche después de trabajar, estando en el tráfico. Obviamente su percepción va a ser de que sea un servicio rápido, de que ya quiero subir a la habitación. Entonces por eso es muy importante el que tratemos de leer a nuestro huésped desde el momento en que va llegando, identificar esas pequeñas señales y pues atender al huésped a como a él le gustaría ser tratado.

Generalmente decimos, ¿no? trata a sus huéspedes como a ti te gustaría ser tratado, pero realmente no, porque pues yo soy muy independiente al huésped a mí me gusta que me traten

muy diferente al huésped. Entonces hay que detectar esas señales para identificar cómo le gusta a esa persona que la tratemos. Entonces es lo que tratamos de inculcar a todos. [00:11:23][67.6]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:11:24] Qué bueno, qué respuesta tan buena. Es muy enriquecedora porque nos da un panorama mucho más amplio de la implicación y de pronto, si ellos consideran que no la están usando, pero se están espejeando constantemente, nosotros ya podemos ahí como decir oye, de pronto aquí lo que falta es generar conciencia en cuanto a oye, necesitas saber que cuando lo estás usando tiene un impacto, pero a la vez se está capacitando en ello, entonces está muy interesante eso.

Dimensión: Las habilidades de gestión del desempeño

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: Si pasamos a la siguiente pregunta, aquí vamos ya a hablar un poquito, estamos hablando sobre habilidades de comunicación aquí vamos a hablar un poco sobre habilidades de gestión en el desempeño. Por otro lado, en el cuestionario evaluamos que habilidades relacionadas con la gestión del desempeño como... Ah, bueno, en los resultados se reportó que el 56% del capital humano siempre trabaja en equipo, ellos creen que el 56% de ellos cree que trabaja en equipo. En su perspectiva, ¿Considera que el capital humano del hotel aplica el trabajo en equipo en sus labores y cree que sería para el hotel útil reforzar esta habilidad? [00:12:24][60.7]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:12:25] Pues sí, realmente el hecho de que tengas un equipo fortalecido, que tenga la comunicación, que se ayuden unos entre otros, pues es vital, es vital para poder sacar el turno adelante para que no se nos vaya ningún pendiente, para que pues la experiencia del huésped dentro del hotel desde la llegada, durante la estancia y hasta la salida, pues pueda ser la mejor posible. Entonces. O sea, en cuanto a la unión del equipo, pues sí, es fundamental. [00:12:52][27.4]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:12:54] Okay, y este 56% indicó que la usa siempre. ¿Usted cree que eso es el reflejo real de la situación del hotel o de pronto se cree que están sobreestimando su uso de la habilidad o infravalorando el hecho de que solo 56% de ellos creen que trabajan en equipo? [00:13:08][14.3]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:13:09] Pues no, yo creo que sí es una, este un porcentaje considerable y que es real. Obviamente, como te decía, hay que seguir trabajando con las personas de nuevo ingreso, con las personas que al final no logran ver hasta donde pudiera llegar, ¿no? El hecho de no tener una buena comunicación o el no tener un buen compañerismo para poder este sacar su turno adelante. Pero sí, creo que la mayor parte o este de nuestros colaboradores lo maneja bien, lo aplican. [00:13:41][32.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:13:42] Ok. Pasando a la siguiente pregunta, encontramos que el 42% dijo que emplea el pensamiento analítico siempre en sus labores y 32% cree que utiliza la toma de decisiones. Esto está muy relacionado con que para tomar una decisión está en pasar por el proceso de análisis o de pensamiento. En este caso, la habilidad es el pensamiento analítico. Esto evidencia que existe un área de oportunidad en el hotel que se puede trabajar. Pero, en su opinión, ¿Cómo cree que puede afectar a las operaciones y al servicio al cliente esta situación en donde poco más de 1/4 de los empleados creen utilizar estas dos habilidades? [00:14:26][43.4]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:14:28] Es una habilidad en la cual vas desarrollando poco a poco, porque obviamente los problemas que tienes hoy no son los mismos que vas a tener mañana y no son las mismas quejas que vas a tener este al día siguiente, ¿no? Entonces, conforme vamos teniendo las diferentes situaciones, son cuando los colaboradores van sabiendo o saben cómo dar una respuesta correcta al huésped, saben qué ofrecerle como una compensación a algún huésped. Entonces esa parte de la toma de decisión que obviamente empieza, como bien dices, en el análisis del problema. De ahí el cómo pudo, cómo lo resolví y al final nos acercamos con el colaborador, si es que tomó una mala decisión o una decisión que pudo haber sido un poquito este diferente al final para poder resolver el problema del huésped, para que en el momento que le toque una situación similar en el futuro pues sepamos como resolverla, ¿no? Entonces

realmente pues los llevamos de la mano día a día en cuanto a la toma de decisiones, porque pues no todos los huéspedes tienen las mismas complicaciones dentro de la estancia.

La idea es que sí, obviamente darles ese empowerment para que ellos puedan tomar una decisión, el apoyarlos siempre, pero siempre que sea una una decisión con bases, no con un soporte del porqué le estamos dando esa, este, ese beneficio al huésped o ese ajuste o esa compensación. Entonces los apoyamos mucho en ese sentido, que tomen sus propias decisiones.

Obviamente que para eso les podemos dar inicial lo que son las herramientas de lo que pueden ellos dar como una compensación. Pero la idea es esa, que puedan tener todas las herramientas para que puedan dar, la posibilidad de toma de decisión y hacer sentir bien al huésped, ¿no? Porque al final siempre son quejas, siempre las situaciones por una cuestión donde el huésped no está conforme y la idea es darle una opción al huésped, un abanico de opciones donde él pueda elegir cuál es la más viable para él, ¿no? Porque puede ser desde, tal vez... Generalmente uno se va a dar una compensación en la tarifa, pero muchas veces la compañía es quien paga esa habitación. Entonces yo como huésped, pues, digo al final quien me lo está pagando la empresa, pero a mí cómo me ayudas como persona, entonces puede ser desde tal vez una cortesía, un descuento en el desayuno o algún ascenso de habitación donde realmente la persona se sienta valorada. Entonces depende mucho de la situación o de la queja para poder también dar esa respuesta. [00:17:15][167.4]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:17:16] Okay, perfecto. Entonces, por lo que logro identificar el enfoque de trabajo aquí en el hotel es vamos aprendiendo sobre la marcha también muchas cosas que de pronto se pueden mejorar y no solamente nos quedamos con que el 40 o el 30% esté aplicando la habilidad, sino que constantemente con nuestras acciones como líderes, con el enfoque con el que trabajamos gradualmente vamos aumentando ese porcentaje para que se sientan más confiados, tengan ese empowerment y puedan solucionar las situaciones. Entonces aquí de pronto estamos viendo que, por ejemplo, en las recomendaciones que se haga al hotel no necesariamente tienen que ser procesos de capacitación porque ustedes constantemente están dando capacitación en estas situaciones. Sino que podemos buscar otro tipo de recomendaciones, como por ejemplo charlas de concientización, sensibilización, algo más dirigido hacia la parte humana para que logren empatizar con todas las situaciones en lugar de estarlos capacitando porque como podemos observar aquí, el enfoque del hotel es más bien en irles enseñando cuando hay situaciones diferentes, adicional a las capacitaciones que seguramente les dan a parte para enseñarles a hacer cosas, ¿no? Entonces me parece muy interesante este enfoque.

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: y con eso en mente pasamos a la pregunta número cinco. Le comento que en los resultados identificamos que 58% del capital humano siempre trabaja con un enfoque hacia los clientes y que el 48% dijo siempre estar orientado a cumplir con los resultados esperados de su puesto. Si bien se cuenta con una importante base de colaboradores que trabajan alineándose a los valores de la empresa, ¿Cuál es su opinión respecto a las personas que no trabajan con estos enfoques? [00:18:52][95.8]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:18:53] Pues digo siempre para los que no trabajan con esos enfoques, pues el seguirlos guiando o tratando de que cumplan con los valores de la compañía, porque al final son los pilares de la empresa. Entonces, yo siento, que es la parte más importante y por lo que nos mueve, por lo que estamos aquí por nuestros huéspedes, ¿no? Entonces tal vez el seguir reforzando con ellos, el seguir trabajando con ellos depende mucho también de la ciudad de donde esté ubicado el hotel, ¿no?, porque muchas veces al no ser un un destino turístico pues muchos colaboradores nos traen esa experiencia, no traen esa esta trayectoria dentro de algún otro hotel en donde pues van formando, ¿no? Su perfil, pero pues digo, es trabajar mucho con esas personas porque al final son... Es lo primordial, con lo cual te tienes que tú mover, pues dar dar esa esa cara hacia el huésped, ¿no? Los valores de la compañía siempre son los más importantes. Entonces si siento que hay que seguir trabajando con esas personas que les hace falta un poquito. [00:20:11][77.2]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:20:13] De ese enfoque, ¿no? Sí, porque es muy importante al final del día, porque si no, si no tienes ese enfoque o esa empatía con los clientes, cómo pretendes brindarles un servicio que los satisfaga y al final, el objetivo del hotel es mantener cómodo y satisfecho al huésped. [00:20:25][12.1]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:20:25] Sí, pues el hecho de que te pongas en sus zapatos o que veas la perspectiva del huésped, pues es primordial. [00:20:31][5.3]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:20:32] Sí como lo que me comentaba en el roleplay en recepción, se me hace una práctica que si bien digamos es muy sencilla de imaginarnos, pues tiene muchas implicaciones y es algo que tal vez no todos los hoteles están haciendo y ahí ustedes pueden llegar a generar una ventaja porque su personal o su capital humano llega a tener una empatía en la forma en la que están brindando el servicio y eso les puede generar luego un factor diferencial donde la marca tenga un mayor posicionamiento y eso se repercute en las ventas, ¿no? Y en la fidelización de los clientes. Pues me parece la verdad, me parece genial.

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: Y bueno, la 6.ª pregunta nos habla de que en los resultados pudimos observar que 58% de ellos cree que siempre emplea la habilidad para trabajar bajo presión, aunque esto indica que una parte importante del capital humano cree trabajar en un ambiente donde se siente presionado para cumplir con sus labores ¿Qué opinión le genera conocer esta información? [00:21:25][52.9]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:21:26] Pues digo, la recepción siempre ha sido un área muy demandante, de hecho, al momento de la entrevista con cada una de las personas que he tenido a mi cargo siempre se les ha dicho que es una posición donde necesitamos ser multitareas, no ser muy multitask, porque por sí, o sea, como podemos estar recibiendo una llamada, como nos pueden estar hablando, por radio con podemos tener un huésped en frente, como podemos atender a alguien que venga ya muy enojado y nos acaban de gritar y obviamente pues todos somos seres humanos y no nos gusta que o nos insulten o nos llamen este de alguna manera en específico.

Tenemos que siempre dar esa buena cara para el siguiente huésped, tenemos que hacer que se nos resbale, por así decirlo, todo lo que son la situación o el estrés que tenemos dentro de la posición, para poder siempre tener esa buena cara para el huésped. Precisamente estamos aquí por ellos y para ellos. Entonces, pues el hecho de que si, manejan una, un... Una cantidad de estrés considerable, pero bueno, eso igual lo podemos se puede ir trabajando actualmente, pues tratamos de aligerar conforme a la operación, pero siempre se tratan de hacer los horarios donde se encuentre la mayor afluencia de huéspedes, tengamos la mayor parte de colaboradores atendiendo a los huéspedes, porque pues sí, si tenemos muy pocos colaboradores es en un momento de check in donde tenemos mucha fila, pues obviamente el estrés de por sí ya es complicada la operación, pues aumenta, ¿no? Y eso te lleva a cometer errores. Entonces al final son situaciones en donde el colaborador ya no se siente a gusto, donde pues al final deja la posición y lo que menos queremos es eso porque no queremos es que se vaya la gente que obviamente ya está capacitada. Siempre el apoyo entre colaboradores es primordial para poder evitar este tipo de situaciones, ¿no? [00:23:21][115.3]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:23:23] Ok, interesante ese enfoque, por ejemplo, a partir del apoyo aligerar la presión que alguien puede estar sintiendo en un momento, porque la presión al final puede desencadenar en frustración y la frustración puede desencadenar en la retirada. Porque no me siento lleno, no me siento feliz y siento constantemente que soy incapaz de solucionar los problemas que estoy teniendo y prefiero alejarme porque no me siento bien, ¿no? Y lo que decías sobre, por ejemplo, que nuestro capital humano capacitado se vaya, pues al final para ustedes es una es un gran perjuicio porque cuesta dinero capacitarlos, cuesta tiempo, cuesta esfuerzo, de todo y tenerlo capacitado pero que se frustre porque está presionado y se vaya, yo creo que es algo que de pronto no había yo considerado dentro de mi proyecto y que me genera mucho interés en por ejemplo, el enfoque que usted le da de que bueno, de pronto está esa situación, pero con el trabajo en equipo que es otra habilidad blanda de la que ya

hablamos, nosotros podemos aligerar un poco esa presión y entonces aquí ya entrarían cuestiones como el compañerismo, la motivación, el apoyo que sienta por parte del líder del área, ¿no? Entonces, de verdad está siendo muy enriquecedor esto, porque son enfoques que yo no había contemplado dentro incluso de otras entrevistas que he llevado a cabo con otros gerentes y es es muy concisa la información y está siendo muy enriquecedor.

Dimensión: Las habilidades de autogestión

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: Entonces, bueno, eso era lo que hablábamos sobre habilidades de gestión del desempeño y ahora vamos a pasar a las habilidades de autogestión por dentro de uno mismo. Le platico que el 68% del capital humano siempre emplea la responsabilidad profesional y 69% indicó que siempre trabajan con integridad. Desde su perspectiva, ¿Qué implicaciones pueden tener estos datos en las labores cotidianas del hotel, teniendo en cuenta que, pues hay por ejemplo, 30% de colaboradores que creen que no son siempre responsables y no son siempre integros? [00:25:15][112.5]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:25:17] Pues bueno, afortunadamente es la mayoría que tienen esta esta perspectiva o que realmente saben que están trabajando este con integridad y con este esa esos valores, ¿no?, porque... Pues digo, yo creo que es la parte que debemos de cuidar y tenemos que jalar a ese otro 30% para que puedan trabajar de esa misma manera, porque al final tu trabajo habla por ti como persona, ¿no? Entonces de lo bien que lo hagas de realmente la responsabilidad, el hecho de dejar pues tu turno al 100% al final de tu turno habla mucho de ti, como persona. Entonces pues, digo me me da gusto que la mayor parte de los colaboradores dentro de la encuesta hayan salido con ese porcentaje de calificación y pues digo se ve día a día. Creo que hasta el momento tenemos un equipo bastante responsable, el cual pues tratamos de de conservarlo porque pues siempre son los colaboradores que que realmente valora uno y que siempre quiere que pues los que siguen y los que siguen, los que están atrás de ellos como nuevo ingreso, pues traigan ese mismo esos mismos valores. Pero sí, yo creo que es un buen porcentaje de de de colaboradores que pues se se mueven con con dignidad y con integridad y cuidan, cuidan su trabajo. [00:26:45][87.8]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:26:48] Ok, perfecto. En la 8.º pregunta encontramos que bueno, además de... Se encontró que el 57% indicó que usa la flexibilidad profesional siempre en sus puestos de trabajo y teniendo en cuenta que esta habilidad cobra relevancia en una industria tan cambiante. ¿Cuál es su opinión sobre la aplicación de la flexibilidad aquí en el hotel? [00:27:06][18.4]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:27:09] ¿Por parte del hotel? Pues digo, depende mucho de la de las áreas. Sabemos que como todos tenemos una vida allá afuera, afuera de lo que son las instalaciones del hotel. A mí en lo personal me gusta mucho el cuidar precisamente el capital humano, el tratar de acomodar horarios, el poder estar este dándole esa estira y afloja, ¿no? Porque obviamente si ellos se encuentran bien dentro de su ámbito personal, pues obviamente lo van a reflejar con el huésped, ¿no? Lo van a poder este pues transmitir al momento de la llegada del huésped. Entonces la idea es esa, que tú puedas tener a tus colaboradores para que estén bien adentro de afuera. Nunca vamos a poder dejar una situación personal, los problemas de la casa, este en la parte de afuera, pero sí que lo menos que te puedan llegar a distraer o lo menos que puedas tener una distracción por parte de ellos, pues ayuda en cierto tipo de áreas. [00:28:09][60.2]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:28:10] Ok ¿Usted cree que este porcentaje que le comento de el 57% usa la flexibilidad, cree que es adecuado? O sea, por ejemplo, hay momentos como lo que fue la pandemia, donde la flexibilidad fue sumamente importante porque todas las características del trabajo que teníamos cambiaron y tuvimos que adaptarnos a una nueva realidad donde tal vez habían cosas que no me gustaban o no sabía hacer, pero necesitaba porque si no nos quedábamos sin el servicio, sin... sin poder trabajar, ¿no? Entonces, ¿Cree que este 57% realmente reflejan la capacidad de flexibilidad que tienen los colaboradores o tal vez está un poco infravalorado o los sobrevaloraron los colaboradores? [00:28:51][40.6]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:28:51] Pues yo creo que lo sobrevaloraron, porque al menos dentro de... No, lo infravaloraron, perdón. Porque lo realmente después de la pandemia nos ayudó mucho la el hecho de no quedarnos simplemente en casa o no quedarnos nada más con nuestras actividades de como descripción de puesto, sino que el... La unión del equipo ayudó mucho a que pudiéramos, hacer más actividades o hacer un poquito más y eso ayudó al al poder recibir a tiempo al huésped. Y actualmente la gente que se quedó con ese chip pues obviamente busca un poquito más, busca satisfacer un poquito más, busca el poder indagar en la parte de las necesidades del huésped y ayuda mucho a que ese huésped valore y se quede con nosotros, ¿no?.

Actualmente hay muchas, muchas compañías hoteleras, muchos, mucha competencia y el huésped pues siempre va a elegir en donde se sienta más cómodo, ¿no? Entonces, como decíamos hace rato, desde leer a tu huésped hasta ver que realmente se le haya entregado lo que necesitaba y en tiempo y forma, ¿no? Entonces el hecho de buscar un poquito más, de ir más allá, lo valora mucho el huésped. Entonces creo que sí, la parte del COVID ayudó mucho a cambiar ese chip interno donde nada más decíamos pues no, yo nada más hago check in, check out y ya, ¿no? Entonces el hecho de tomar cualquier situación como una responsabilidad y no dejarlo hasta que terminemos con el huésped o hasta que se le haga entrega al huésped ese servicio, pues creo que pues es lo que lleva al éxito hasta el momento el poderte adaptar a las necesidades del huésped. [00:30:35][103.2]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:30:36] Que bueno, entonces concluiríamos esta pregunta con que está un poco infravalorado, porque como hotel o como gerente, usted logra identificar que el capital humano realmente tiene la capacidad de adaptarse y tal vez ellos cuando contestaron fueron un poco más conservadores al momento de decir oye, sí soy capaz, ¿no? O sea que de pronto es una cuestión como de mentalidad, en donde tal vez no enaltecemos nuestras capacidades y logros, sino que ponemos como, bueno, casi siempre o a veces porque no estoy seguro de, por ejemplo, en mi capacidad. Cuando ya la he mostrado e incluso mis líderes las pueden observar mí, ¿no? Esta bastante interesante eso.

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: La 9.^a pregunta nos dice que bueno, les comparto que basado en los resultados, el 72% del capital humano siempre siente pasión por su trabajo y 69% siente confianza en sí mismo al momento de llevar a cabo sus labores. ¿Considera que lo expresado por el capital humano se refleja en las labores dentro del hotel o cree igualmente que existe sobreestimación o infravaloración por parte del capital humano? [00:31:35][58.7]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:31:35] Sí, yo creo que se ve reflejado todo el tiempo. Yo creo que las personas que tenemos actualmente en el hotel es porque les gusta mucho su trabajo, realmente lo hacen con pasión eso les ayuda a poder seguir creciendo dentro del ámbito de la hotelería, ya sea aquí con nosotros o en algún otro hotel de la cadena. Entonces, digo todo eso se ve reflejado en este, pues a largo o corto plazo dentro de su carrera, ¿no? Entonces yo creo que sí. [00:32:03][28.1]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:32:05] Si está de acuerdo con el porcentaje de pasión. Y bueno, en cuanto a la confianza, pues también dijeron que este casi 70% cree que siempre utiliza la confianza, pero este 30% que de pronto contestó que casi siempre o a veces o nunca, siente confianza en sí mismo, ¿Cómo cree que el hotel podría, por ejemplo, ayudar o guiar a estas personas para que esa confianza crezca? Teniendo en cuenta que la confianza no solamente es de las labores, sino que la confianza es en un entorno familiar, personal y que todas estas cositas van sumando para que luego nosotros en todos los momentos donde estemos desempeñándonos en algo, tengamos esa confianza. ¿Cómo cree que el hotel podría entonces ayudar a fomentar esa confianza del capital humano? [00:32:50][45.7]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:32:52] Pues bueno, dentro de lo que es el hotel, pues obviamente ofreciéndole toda la información en su capacitación de sus actividades, que realmente confirmemos si entendió la información de lo que tiene que hacer, sus actividades día a día, pues el teniéndole todo lo que es la información desde... Y lo que es el manual de llegada acorde a su posición.

Yo creo que si ellos tienen toda esa información por escrito, que revisemos con ellos si realmente lo entendieron o no, pues si ellos les da todavía más confianza de poderse desempeñar dentro de su ámbito laboral, ¿no? Y en cuanto al ámbito personal, pues digo yo creo que lo pueden ir sumando, los éxitos laborales que tengan conforme a el que estoy haciendo bien mi trabajo, el que entendí bien, pues obviamente les da esa confianza en el ámbito personal de de pues seguir tomando buenas las decisiones o seguir creciendo, ¿no? Digo al final son... Vamos a tener relaciones personales fuera lo que este... Donde pues se ven como un reflejo de tu día a día, ¿no? En en cuestión de del trabajo, pero pues sí, el hecho de darles esa confianza, de estar con ellos, el guiarlos. Obviamente una persona siempre va a crecer laboralmente y personalmente. [00:34:17][85.2]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:34:19] Ok, qué buen enfoque y bueno teniendo en cuenta eso, pasamos a otra pregunta que hablaba un poco sobre lo que es el estrés en las labores. Otros resultados evidenciaron que el 51% del capital humano siempre emplea el autocontrol de sus emociones, de sus sentimientos, mientras que el 42% cree que siempre maneja el estrés en sus labores. ¿Cree que los colaboradores están trabajando en un ambiente que les genere estrés y como consecuencia, vean afectadas su capacidad para controlarse? [00:34:54][34.2]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:34:57] Pues digo, yo creo que cualquier trabajo tiene su complejidad, ¿no? Y obviamente si no tienes ese... Las herramientas básicas para poderla desarrollar, pues te va a generar un estrés mayor. Tratamos siempre de de que no sucedan, de que tratemos de que como te decía, se nos resbale la mayor parte de lo que es este el estrés para poder seguir desempeñando esas funciones, ¿no? Pero...Pues digo, creo que la mayor parte de nuestros colaboradores lo maneja bien, o sea sabe cómo manejar el estrés y es con lo que se trabaja. De hecho, trato yo de estar con ellos al momento de de que tengan alguna situación difícil con un huésped, en caso de que ya estén tomando un curso en donde no pueden tomar una decisión. Digo, el hecho de estar ahí con ellos les da muchísima más confianza, ¿no?. Pero.. yo creo que porque es un buen porcentaje también el que tenemos de de colaboradores que manejan bien el estrés. Y pues sí, el día a día pues tiene su complejidad, tiene en todas las posiciones desde alimentos y bebidas, banquetes, recepción bellboys, todo tiene su complejidad. La idea es que puedan, sepan manejar ese estrés. [00:36:24][86.8]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:36:24] Entonces, ¿Usted cree que, por ejemplo, este 42% que indico, usan siempre la habilidad de pronto no es tan ajustado a la realidad del hotel, cree que de pronto ese porcentaje sería un poco más... aquí en el hotel? [00:36:35][10.4]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:36:37] Sí [00:36:37][0.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:36:37] Ok, qué interesante, entonces aquí vemos otra vez otra cuestión como de conciencia, ¿no? como de mentalidad que se tiene ante situaciones y que de pronto en el resultado es una, pero en la práctica que usted todos los días lo vive, lo ve de pronto 42% no es tanto. Aquí de pronto yo en mi percepción diría 70% y ellos creen que es 42. Entonces aquí ya encontramos otro desajuste que nosotros podemos analizar dentro de los resultados.

Dimensión: Las habilidades de liderazgo

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: Pasando a las habilidades de liderazgo, encontramos que 28% del capital humano siempre utiliza la capacidad para dirigir equipos y 43% emplea la tutoría al momento de trabajar. En su opinión, ¿Cree que es relevante que el capital humano del hotel pueda dirigir equipos de trabajo así no tenga un rol de liderazgo? Y ahorita le repito esta pregunta también, ¿Qué opinión le merece que más de 1/4 de los colaboradores use la tutoría con frecuencia en sus puestos? [00:37:28][51.0]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:37:30] Pues digo, en cuanto al liderazgo, pues sí, lo que nos ayuda mucho es eso, el que ellos aprendan a tomar decisiones para poder guiar al equipo, ¿no? Primero, como te decía, tener las bases para poder saber hasta dónde puedes llegar el poder dar indicaciones o apoyar a tu equipo, pues es fundamental y no todos traen esa parte del liderazgo, ¿no? Lo tenemos que seguir este trabajando, lo tenemos que seguir fomentando. Las personas

que ya lo traen, pues obviamente es tratar de corregir nada más ciertos puntos o características para que puedan llevar bien al equipo y son los que al final pues siguen creciendo dentro de la compañía.

El hecho de llevar también pues la capacitación mediante los tutores pues siempre pues es fundamental y primordial porque el hecho de que tú le enseñes a otra persona, pues se transmite todo lo que son los conocimientos. Entonces, al menos aquí en el hotel tenemos lo que son las prácticas de operación que las lleva nuestro jefe de recepción o nuestro supervisor de recepción para bajar esa información por escrito y para bajar esa información en una práctica real. Nosotros le llamamos el momento de la verdad, el tener ya un huésped enfrente de nosotros con una situación así. Entonces, el hacer estas prácticas de operación nos ayuda mucho a comprenderlo, porque lo tenemos por escrito con el paso a paso de cómo tenemos que llevar y guiar al huésped y pues lo entienden un poquito más, los colaboradores lo digieren, Entonces tratamos nosotros de utilizar esas dos herramientas, el tenerlo como un tutor y pues en este caso pues es nuestro líder de lo que es la recepción o de la posición quién lleva esa esa batuta, ¿no? El poder bajar la información y transmitirla de manera correcta para todos los colaboradores. [00:39:33][122.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:39:34] Entonces estamos relacionando el rol de liderazgo con la tutoría bien enfocados, pero muchas veces nosotros nos encontramos con personas que tienen liderazgo, que toman decisiones, pero son peligrosas porque no tienen esa capacidad para analizar, por ejemplo, la información, ¿no? Entonces, ustedes cómo pueden lidiar con estas personas que tienen influencia, tienen el liderazgo y a veces tienen buenos resultados, pero a veces este liderazgo llega, puede ser nocivo para la organización porque se generan ambientes donde las personas siguen a personas que de pronto tienen ideales, valores o creencias distintas a lo que tiene el hotel. ¿Cómo ustedes pueden lidiar con estas situaciones? [00:40:11][37.5]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:40:12] Pues es, pues son pláticas 1 a 1 con la persona, o sea, el hecho de estar afuera en la recepción o estar afuera con los bellboys y empaparte tú del cómo se comportan, pues es primordial, es parte de la supervisión, es parte de nuestras actividades día a día para poder detectar ese tipo de situaciones. Al menos yo en lo personal pues, si veo alguna situación que no debería de aplicar o no va conforme al estándar, pues este pues se lo hacemos saber en el momento, es lo más importante, ¿no? El hacerle saber al momento en que está sucediendo para que el colaborador realmente se dé cuenta que lo que acaba de suceder es que pues no está bien o lo podamos corregir si se lo hacemos saber un mes después ni siquiera se va a acordar, ¿no? Entonces, el hecho de que lo hagas, en el momento de que trates de que se corrija, en el momento en que tú le des la manera en cómo lo puede solucionar, cómo le puede dar esa respuesta pues ya con un diferente enfoque, pues ayuda mucho al colaborador. Si realmente toma en serio su trabajo, pues en el momento lo trata de corregir, pero sigue trabajando en eso, ¿no? [00:41:20][67.2]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:41:20] Claro, entonces ahí uno va identificando quién realmente valora y quién no valora el trabajo, ¿no? que bueno,

Dimensión: Las habilidades interpersonales

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: pasando a las habilidades interpersonales, el cuestionario evaluó estas habilidades a través de algunos reactivos y uno de ellos fue que... En uno de ellos encontramos que el 57% del capital humano indicó que siempre desarrolla relaciones positivas con los clientes, mientras que 62% cree que siempre desarrolla relaciones positivas con sus compañeros. ¿Opina usted de manera similar al capital humano? Y bueno y la otra pregunta es ¿Qué implicaciones tiene el desarrollo de estas relaciones tanto con clientes como con compañeros en el desempeño del hotel? [00:42:03][43.2]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:42:04] Pues es primordial el el que tengas esa buena relación con compañeros en la habilidad de comunicarse bien con con el equipo de trabajo, pues es primordial para poder llevar la operación y obviamente la parte de comunicación correcta con el huésped, pues para poderle brindar ese servicio que están buscando para poder lograr la satisfacción del cliente, que es lo que es la misión del hotel. Al final el que tengamos huéspedes felices para que

tengamos más recomendaciones, puedan venir más, ¿no? Huéspedes al hotel. Pero les digo, creo que el porcentaje este al final pues está bien porque pues tienen que generar una buena relación como con sus colaboradores internos, como externos. Entonces, creo que está bien valorado. [00:42:52][47.6]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:42:53] Okay, perfecto. Además del desarrollo de las relaciones interpersonales, se les preguntó a los colaboradores si sienten capacidad para integrarse a los equipos de trabajo y si eran sociables en sus puestos. El 69% nos indicó que siempre utiliza su capacidad para integrarse y 66% afirmó que siempre es sociable desde su experiencia, ¿Cree que estos datos reflejan la realidad en el hotel y cómo se ha beneficiado de estas habilidades? [00:43:21][28.6]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:43:23] Pues sí, yo creo que sí se refleja. Todo, todo son relaciones con el huésped y este con colaboradores. O sea, al final ayuda mucho el hecho de que tú te comuniqués, porque no nada más de que pertenecemos a un solo departamento que es recepción, ¿no? O sea, tenemos que tener mucha comunicación con ama de llaves, mucha comunicación, con mantenimiento, porque pues todo puede pasar desde un desperfecto en una habitación hasta que la habitación no está lista y el hecho de que ellos conozcan que esa relación es fundamental para poderle brindar al final al huésped su... la satisfacción, pues creo que está este bien valorado. Siempre tenemos relación con otros departamentos, entonces pues creo que esta esta correcto. [00:44:12][49.7]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:44:14] Entonces, considera que el capital humano sí tiene capacidad para integrarse al equipo de trabajo y no solamente para integrarse sino para socializar con el equipo y al final esta centralización ayuda o da pie a que las relaciones sean lo suficientemente, digamos, humanas o cercanas como para que todo el trabajo fluya. Porque cuando la relación es un poco más compleja, más de choque, y si somos responsables de áreas que se complementan, es difícil andar trabajando juntos, ¿no? Entonces, en este caso, pues considero que el enfoque que también tienen es es muy importante y bueno,

Dimensión: Las habilidades político / culturales

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: pasaríamos a la última pregunta donde le comparto que se evaluó habilidades político culturales y aquí resaltamos solo un reactivo donde los resultados nos arrojaron que el 54% del capital humano tiene conciencia de la diversidad y siempre la aplica en sus puestos de trabajo. ¿Cómo cree que afecta al hotel en el servicio al cliente esta conciencia de la diversidad? Teniendo en cuenta que muchas veces los valores, las creencias, las experiencias y toda la parte interna de las personas no siempre se alinea a los rasgos diversos de los clientes. Muchas veces yo me he topado, por ejemplo, con personas que me decían en esa respuesta oye, pues la verdad es que yo no voy con muchas de los de las creencias sobre los gustos y preferencias de las otras personas y cuando tengo que atenderlos choco porque. O sea, no me siento cómodo, como no es lo que yo creo o mis valores con los que me crié, choco y siento que no les puedo dar un buen servicio muchas veces. Entonces, ¿Cómo cree que este porcentaje de personas que trabajan con diversidad, con conciencia de la diversidad, puede afectar al hotel en sus operaciones? [00:45:57][103.2]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:45:59] Yo digo si realmente no se sienten a gusto en cualquier tipo de cuestión, pues sí, se ve mermada la parte del servicio. Creo que es otro punto que tenemos que dar mucho seguimiento, mucho de capacitación en la parte de el entendimiento de que no todos somos iguales, de que todos tenemos al final, pues gustos diferentes, este, creencias diferentes, entonces esa parte de poder dejar a un ladito poder este trabajar y atender al huésped como él le gusta que le que le que sea atendido, pues es lo que tratamos de de siempre, pues dar seguimiento con los colaboradores para que puedan trabajar el día a día.

Yo como todo, tenemos creencias y muchas veces sí nos limita un poquito en la parte del servicio, pero pues tenemos que tratar a todos los huéspedes por igual. No podemos este tener ninguna preferencia, este por cierto tipo de de situación que pudiéramos llegar a tener con el huésped. Entonces pues la idea es esa, el brindar siempre al huésped, tratarlo de la misma manera y pues

no, no dejar a nadie de lado porque pues somos una empresa de servicio y tenemos que trabajar con todos. [00:47:19][79.8]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:47:19] Y para, por ejemplo, actuar sobre esta situación usted cree que sería útil una intervención empresarial para, por ejemplo, concientizar o capacitar en términos de los rasgos diversos de las personas y poder que las personas que trabajan aquí en el hotel no se sientan en un conflicto al momento de prestar servicios. ¿Cree que eso sería útil? [00:47:40][20.3]

Entrevistado. CSH2MRO: [00:47:41] Yo creo que sí, sí sería bastante útil porque si, pues el hecho de que se se concienticen o que sientan un poquito más este comprendidos en cuanto a ese sentido que no todos somos iguales. Yo creo que si apoyaría bastante. Ayudaría mucho a que tal vez pudieras encontrar la forma de como expresarte o buscar la manera de como tratar a otro tipo de persona, no como un huésped diferente o incluso tener una relación laboral con otro colaborador más este más fuerte y poder crear ese tipo de lazos cuando realmente yo no me siento cómodo con alguien. [00:48:16][35.6]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:48:17] Sí porque incluso ahorita, a parte del desarrollo por ejemplo del turismo médico, el turismo vinícola. Estamos ya experimentando la parte del turismo inclusivo, lgtb, todas estas cuestiones donde estas personas tienen necesidades que buscan satisfacer y que muchas veces en los hoteles no se les satisface porque no hay conciencia o no hay como la percepción de la importancia de satisfacer estas necesidades. Claro, porque los empleados creen, todos pues somos... Muchas veces creen todos sus iguales y a todos se les brinda un servicio igual, ¿no? Entonces, creo que esto es muy importante, como usted me comenta, porque a partir de, por ejemplo, concientizar a las personas, nosotros podemos brindar un servicio más personalizado y este servicio personalizado al final se traduce en fidelizar a los clientes, que al final se traduce en dinero, ¿no? Entonces me parece muy interesante el enfoque que están dando aquí en el hotel. Y bueno, con esto concluiríamos la entrevista. Le agradezco mucho todas sus aportaciones, todas sus opiniones. Realmente ha sido una serie de comentarios muy enriquecedores que vamos a tener en cuenta nosotros al momento de reportar resultados y pues por el momento sería todo. Voy a cortar aquí la entrevista y le agradezco su tiempo y espacio. Muchas gracias. [00:48:17][79.0]

Tabla A5

Entrevista en profundidad 3

Guion de entrevista a profundidad	
Ficha técnica del Entrevistado	
Nombre del Entrevistado	CLAH2MRO
Puesto del entrevistado	Gerente de Recursos Humanos
Lugar de trabajo del entrevistado	H2MRO
Fecha de realización de la Entrevista	28/05/2024
Hora de realización de la Entrevista	3:31 pm hasta 4:15 pm
Lugar de realización de la entrevista	Oficinas de Recursos Humanos
Duración de la Entrevista	00:46:16
Formato del Guion de Entrevista	Lozano, (2024).
Datos del entrevistador	
Nombre del Entrevistador	Andrés Felipe Barbosa Comba
Formación profesional del entrevistador	Licenciatura en Mercadotecnia
Estudios previos del entrevistado	Maestría en Administración
Trabajo de tesis de posgrado que está desarrollando:	"Impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano en establecimientos de hospedaje"
Directora del trabajo terminal	Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez
Antecedente de la entrevista	
<p>Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:00:00] Pues bueno, muy buenas tardes. Para nosotros, para mi tutora y a mí es un gusto el día de hoy pues estar mi tutora desde la lejanía y yo aquí con usted. Le agradecemos mucho por el espacio y por las opiniones que nos va a brindar. Para nosotros son muy importantes para poder fortalecer los resultados de nuestro proyecto de investigación y a su vez para poder brindar unas conclusiones y unos resultados y recomendaciones adecuadas a las necesidades de acá del hotel. Entonces, sin más preámbulo, vamos a pasar a la parte de la entrevista donde le voy a dar un poco el contexto que tenemos acá. Se llevó a cabo una investigación sobre el impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas del capital humano en establecimientos de hospedaje en tres establecimientos de la ciudad de Tijuana uno de ellos el de ustedes. El objetivo del estudio fue identificar y evaluar y determinar el impacto de los procesos de capacitación en las Habilidades Blandas y para ello se le preguntó al capital humano sobre la frecuencia con la que utilizan ciertas Habilidades Blandas.</p>	
Dimensión: Las habilidades de comunicación	
<p>Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: Pasando la primera pregunta, le comparto que en el cuestionario aplicado al capital humano se encontró que el 61% de los colaboradores siempre utilizan la escucha activa. Ellos indicaron que siempre la utilizan en sus puestos de trabajo, es decir, que ellos prestan atención, empatizan cuando se les habla, están atentos, escuchan, atienden a lo que se les dice. ¿Qué opinión le merece conocer este porcentaje y además saber que el 39% del capital humano no siempre está utilizando esta habilidad en el hotel, que es una habilidad muy importante para poder desempeñar las labores y dar el servicio? [00:01:35][94.2]</p> <p>Entrevistado. CLAH2MRO: [00:01:36] Pues sería muy importante el canalizar las áreas de ese 39%. Me imagino que bueno, hay variabilidad de todos los puestos, ¿sí? Para poder que sea pues un 90, un 95% que pueda utilizar todas estas e invitarlos, ¿no? Porque sabemos que esas herramientas te van a servir dentro de estas instalaciones y fuera de las instalaciones también eso te va a servir. No nomás a veces la gente tiene ese impacto de que dice tomar un curso o tomar</p>	

una capacitación o algo, pues va a ser nada más aquí, pero no. Sabemos que pues eso también te va a servir para cuando te puedas vender para otras áreas de otros hoteles. [00:02:12][36.4]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:02:13] Ok, entonces, en este sentido, sería importante que desde por ejemplo, 40% más o menos está indicando que no siempre la usa, recibiera cierta guía o capacitación por parte del hotel para que no solamente use esas habilidades dentro de sus labores, que al final pues son muy importantes, pero estas habilidades repercuten en nuestra vida personal. Entonces, lo que entiendo dentro de su perspectiva es que sería importante por parte del hotel brindarles una guía para fortalecer esta habilidad. [00:02:36][22.3]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:02:37] Así es. [00:02:37][0.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:02:37] Ok, y usted estaría, por ejemplo de acuerdo con este porcentaje de personas que indicó que siempre la usan o cree que por ejemplo los o lo infravaloraron o lo sobrevaloraron. [00:02:45][7.2]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:02:45] No. [00:02:45][0.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:02:47] Usted cree que es el reflejo real de lo que es el hotel.

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: Ok, perfecto. Pasando nosotros a la siguiente pregunta, le comento que además de la escucha activa, encontramos que el 62% siempre emplea la comunicación oral, están hablando, creen que siempre hablan el 62% de ello y un dato muy interesante es que el 31% de ellos indicó que siempre utilizan la comunicación no verbal, lo que implica los gestos, la gesticulación, la expresión corporal, el lenguaje corporal, el contacto visual que al final de esto es una habilidad que es inherente a nosotros los seres humanos, porque constantemente la estamos utilizando. En este sentido, le preguntaría ¿Qué aplicaciones pueden tener estas habilidades en el hotel y qué opina sobre el poco uso que cree dar el capital humano a la comunicación no verbal? [00:03:31][44.9]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:03:33] Sí, es bueno, pero a veces yo creo que a veces hablamos más si el cómo nos estamos expresando nuestros gestos, nuestras formas, que a veces mejor queremos que a veces lo hable, porque a lo mejor nada más con ver el gesto, ¿no? A veces que oye haz esto y haces el gesto. Pues si es algo que pues dime, ¿no? levanta la mano, habla, ¿sí? que te parece, cómo te sientes, porque a lo mejor nada más tú le estás dando alguna indicación o estas en una conversación con él y hace eso, sí, está bien, mhm, si, no y no expresa, entonces sí es parte de que pues invitarlos, ¿no? A que realmente expresen lo que ellos están sintiendo para poder saber cuáles son realmente sus necesidades. [00:04:19][45.4]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:04:20] Ok, entonces lo que entiendo con su opinión es no solamente ser conscientes del impacto y las implicaciones que tiene el hecho de nosotros comunicarnos con nuestro cuerpo, sino complementarlo de una manera verbal para que las personas nos puedan entender. Eso aquí dentro del hotel. Entonces, bueno, teniendo esto en cuenta, como consideraría... Bueno, ¿Cree que es importante que este casi 70% del capital humano que cree que casi no usa la habilidad de la comunicación no verbal fortalezca esta habilidad o le parecería más importante que fortalezcan la habilidad de comunicación oral para que puedan comunicarse con con sus compañeros o sus superiores? [00:04:55][34.9]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:04:55] Pues es que es es muy importante, tienes que trabajar el cómo tener una comunicación efectiva, ¿no? Entonces sí es importante fortalecer eso. [00:05:03][8.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:05:04] Las dos habilidades. Okay, perfecto.

Dimensión: Las habilidades de gestión del desempeño

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: Pasando a la siguiente pregunta de habilidad... En el cuestionario evaluamos algunas habilidades relacionadas a la gestión del desempeño del capital humano y en los resultados se reportó que el 56% del capital humano siempre trabaja en equipo. En su perspectiva, ¿Considera que el capital del humano, que el capital humano del hotel, aplica al trabajo en equipo en sus labores aquí en la realidad del hotel, de todo el día, de todos los días? [00:05:29][25.1]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:05:30] Sí. Que hacen... Nos hace falta pues, reforzarlo más, trabajar en equipo porque realmente brindamos un servicio, ¿no? Y a veces si te falta un mesero, ¿no? Pues ya tienes que agarrar a dividir esa área que le tocó al otro compañero, camaristas, ¿no? Que te pueda faltar o algo, entonces ese trabajo en equipo pues es muy importante y a veces, ay porqué si faltó no lo hace, pues a veces realmente... entonces siempre estamos constantemente y el trabajo en equipo es primordial, en donde sea. [00:05:59][29.1]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:06:00] Ok, perfecto. Entonces, ¿Usted cree que está este 56% refleja la realidad del trabajo en equipo del hotel o cree que de pronto hay un porcentaje más elevado de trabajo en equipo? Pero las personas lo contestaron un poco menor a lo que realmente es. [00:06:13][12.3]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:06:13] Lo minimizan, yo creo que lo minimizaron porque sí, creo que sí, se ha reforzado aquí mucho esa parte de trabajo en equipo y creo que sí, la mayoría de la gente lo hace. [00:06:21][8.1]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:06:22] Entonces aquí tal vez estaríamos hablando de un tema más como de conciencia y de mentalidad, tal vez, sobre, por ejemplo, el estar minimizando nuestras propias capacidades al momento de trabajar y al momento de responder preguntas relacionadas a eso decimos pues sabes qué, no tanto. Pero nuestros líderes o nuestros supervisores al final del día se están dando cuenta que nosotros sí tenemos esas habilidades, pero nosotros las estamos infravalorando, vaya. ¿Entonces, usted cree que esto se hace aquí en el hotel? [00:06:49][26.8]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:06:50] Sí. [00:06:50][0.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:06:52] Como por ejemplo el trabajo en equipo. Más adelante vamos a ver otras habilidades en las que también hay como ese ese patrón.

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: Pero bueno, pasando a la siguiente pregunta, encontramos que el 42% emplea el pensamiento, el pensamiento analítico siempre y 32% tienen la capacidad para tomar siempre decisiones. Son dos habilidades que van ligadas. Esto evidencia un área de oportunidad con la que el hotel puede trabajar. Pero, en su opinión, ¿Cómo cree que puede afectar a las operaciones y al servicio del cliente esta situación, en la que pues más o menos el 40% del capital humano sí está haciendo uso de su pensamiento y luego 30% sí está usando ese pensamiento para tomar decisiones. ¿Cómo cree que esto puede afectar? [00:07:31][39.0]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:07:32] Yo creo que a lo mejor aquí las encuestas que se hicieron a lo mejor porque, muchas veces a lo mejor los niveles de supervisión para arriba utilizan más esos pensamientos analíticos, ¿no? Cuando hay un problema o vuelvo enfatizar falta algo un plan B, ¿no? en cómo lo vamos a resolver, qué estrategias vamos a resolver. Hace poquito que tuvimos un problema de un tanque de agua y estaba filtrando mucho, pues hagamos todos el plan B. Entonces yo creo que esa parte analítica pues tiene que ser de supervisores y el otro parte bueno, a lo mejor se va más a operación y no pensar eso. Entonces ahí esa parte pues si está combinada y yo siento a los resultados que salieron. [00:08:11][39.2]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:08:12] Okay. Pero usted, por ejemplo, ¿Consideraría que es importante que el capital humano en general, independientemente de su nivel jerárquico, su rol de liderazgo que tenga, tenga la capacidad para poder tomar decisiones? [00:08:24][11.4]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:08:24] Claro, porque en el momento en que llega ejemplo un mesero y va a resolver el problema, si? él tenga esa decisión de tomarlo. [00:08:31][6.9]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:08:33] Entonces sí es rrelevante para ustedes. [00:08:34][0.8]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:08:34] Sí claro, igual que las camaritas en ese momento poder resolver esa problemática o algo... Un requerimiento que quiera un huésped. [00:08:43][8.9]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:08:46] Ok, y que no siempre hay un supervisor ahí. [00:08:46][0.0]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:08:48] Exacto. [00:08:48][0.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:08:48] Ok, perfecto. Bueno, pasando a la siguiente pregunta. Le comento que identificamos que el 58% del capital humano siempre trabaja con un enfoque hacia los clientes y el 48% indicó que siempre está orientado a cumplir con los resultados esperados dispuesto. Si bien se cuenta con una importante base de colaboradores que trabajan alineándose a los valores de la empresa. ¿Cuál es su opinión respecto a las personas que no trabajan con estos enfoques? [00:09:13][25.5]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:09:16] Sí, hay gente que dice yo vengo nada más a trabajar y hago así como gente muy cuadrada que sabes que yo vengo a trabajar nada más y entonces ahorita pues tenemos que cambiar, no? Porque ahorita hay más competencia, cada día más afuera y nos brindamos a dar un servicio. Entonces tienes que tener la disponibilidad de poder dar ese servicio y no de pensar que tengo que cumplir con mis ocho horas de trabajo, al contrario tenemos que dar ese guau y ese paso adelante hacia un huésped, hacia un comensal, porque pues ellos nos debemos, no? Y por eso están en el hotel, pues en una buena posición por el servicio que se tiene que dar. Entonces, si hay gente que a veces dice sí lo hago, pero como que le cuesta a veces ese trabajo y sí, estamos trabajando en ello. [00:10:05][49.1]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:10:06] Sí, es como un plus, no? Eso de no solamente venir a cumplir con mis responsabilidades, sino además de eso, tener un enfoque en la satisfacción y comodidad del huésped. Entonces sí me parece interesante ¿Qué cosas estarían haciendo ustedes, por ejemplo, para reforzar este tipo de enfoque o qué acciones empresariales llevan a cabo para esto? [00:10:22][16.7]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:10:23] Pues traemos varias capacitaciones como los cinco pasos del servicio, que constantemente la gerente de capacitación nos está dando, ¿no? El darlos es hacer esa milla extra, ¿no? De que anticiparnos yo veo a un huésped que viene con un niño chiquito pues decir, sabe qué va a necesitar una... ¿Cómo se llama lo de los bebés? [00:10:43][20.7]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:10:49] ¿Una carriola? [00:10:49][0.0]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:10:49] No es para dormir. ¿Cómo se llama? Se me fue el nombre. [00:10:51][1.8]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:10:53] ¿Una cuna? [00:10:53][0.0]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:10:53] Una cuna, ¿no? Sabe que sí entonces cuando el huésped ya va estar arriba pues bueno sabe qué ya, vamos a necesitar una cuna en tal habitación.

Entonces esa milla extra, pues nos brindamos a eso, ¿no? Dar ese servicio y anticiparnos entonces ahorita capacitación tiene los cinco pasos del servicio en el cual se está dando para que puedan tener eso. [00:11:12][18.9]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:11:14] Ok, entonces, lo que entiendo aquí es que para reforzar esos enfoques de servicio al cliente y orientación a resultados, ustedes lo que hacen es brindar ciertas capacitaciones con las cuales se genere conciencia y se implemente dentro del trabajo estas acciones para satisfacer al cliente. Pero una cosa es por ejemplo, es brindar la capacitación y otra cosa es generar conciencia y en la esencia de la persona, poder identificar ese servicio, esa esa pasión. El servicio o esa.... Es aquí.... Bueno más bien ese enfoque al servicio. [00:11:41][27.4]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:11:42] Pues fijate que por ejemplo, el gerente de alimentos y bebidas hizo los 12 pasos del servicio y en sus briefing nos están.... ¿no? Y yo los visité les dije, ¿A ti cómo te ha parecido hacer el seguimiento de los 12 pasos del servicio? Y el mesero, me dijo, pues sí, me sirvió, ¿por qué? Porque generó más propina para mí. Entonces están sintiendo que al momento que ellos están dando ese seguimiento, pues también está incrementando para él y que lo vean y digan sabes qué ese es un buen mesero, te atiende bien, pues le vamos a dejar una buena propina. Pues independientemente de que está haciendo su trabajo, por el cual fue contratado pues ya está teniendo un plus, ¿no? Porque el huésped lo está reconociendo. [00:12:28][45.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:12:29] Sí, no solamente el resultado monetario, sino también lo que empieza a sentir uno como satisfacción y pasión a su empleo, derivado de que uno empieza a hacer mejor gracias a procesos de capacitación. [00:12:38][8.4]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:12:40] Y más cuando salen mencionados en alguna página, ¿sí? Pues más porque ellos saben qué fue mención y cada cuando es la junta mensual hacemos las menciones de los colaboradores que están en las redes de todo medallia que es todas las redes sociales que tenemos. Sí, entonces pues ahí salen. [00:12:56][15.9]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:12:59] Como colaborador del mes y eso. Y sí, si vi que luego les dan un reconocimiento individual a cada uno de ellos en sus juntas mensuales. Qué bueno! Vale.

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: La siguiente pregunta es... De otra forma en los estudios pudimos observar que el 58% siempre emplea la habilidad de trabajar bajo presión. Esto indica que una parte importante del capital humano cree trabajar en un ambiente donde se siente presionado para cumplir con sus labores ¿Qué opinión le genera conocer esta información? [00:13:28][29.2]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:13:30] Buena, porque sé que sí efectivamente a veces trabaja la gente bajo presión. Por la escasez de personal, ¿sí? Entonces, a veces no tenemos plantillas completas y pues alguien se va de vacaciones, alguien tiene una incapacidad, alguien descansó. Entonces pues se genera el que a veces el colaborador tiene que hacer un doble esfuerzo, ¿no? Dice pues estoy trabajando a fuerzas marchadas, ¿sí?, Por qué? Porque no vino mi compañero. Hay que doblar. Ejemplo camaristas que dos habitaciones pues ahora tienen que hacer 20 habitaciones porque tienen tres incapacidad, me falta plantilla, entonces para eso ellos trabajan bajo presión y sí, lo entiendo perfectamente la gente, la plaza aquí en Tijuana es muy rodante, entonces está cinco días contigo y ya mañana ya no viene. Entonces ya mañana yo no cuento con él, pues te voy a tener que decir, sabes qué Pedro, Juan, tienes que quedarte dos o tres horas más, ¿sí? Aunque se les pagan, pero pues esa parte dices hídole, quería salir temprano, pero

bueno, ni modo, me quedo. Entonces para ellos ir a veces es trabajar bajo presión. [00:14:40][69.9]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:14:42] Pero la respuesta que ha tenido general del equipo aquí el hotel es más bien positivo o usted logra identificar que prefieren, no ayudar. [00:14:48][6.8]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:14:49] Yo te hablaría que un 70-80% positivo, ¿sí?, porque siempre ha sido pues tú te quedas, yo te remunerero, o sea, yo te doy tú me das. O sea, siempre ha sido el apoyo o a veces la gente dice ya sabe que a mí no me pague porque yo mejor otro día me lo da de descanso, quiero descansar. Entonces esa parte siempre ha sido. [00:15:08][19.3]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:15:09] Y entonces ahí van fortaleciendo también, por ejemplo, habilidades de negociación de ellos. [00:15:11][2.5]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:15:14] Así es y con ese tipo de negociaciones estás teniendo gente más fiel en la marca, ¿no? [00:15:17][2.8]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:15:17] Al final se motivan más, ¿no? Se sienten recompensados adecuadamente a lo que están haciendo, porque uno de los problemas que identificábamos al momento de poner esta investigación es que muchas veces no se está dando un reconocimiento o una recompensa o remuneración al desarrollo de estas habilidades. ¿Por qué? Porque muchas veces en el proceso de contratación como empleadores, esperamos que las personas tengan esas habilidades. Pero la realidad es que muchas personas llegan sin muchas Habilidades Blandas desarrolladas y aquí hay que nivelarlos. Pero aquellas personas que realmente tienen desarrolladas sus habilidades y cumplen con los perfiles para los puestos. Muchas veces nos están viendo, por ejemplo, en el en el paso inicial, una recompensa adecuada a ese nivel de desarrollo de habilidades. A lo que me refiero es para el mismo puesto una persona con esas habilidades bien desarrolladas y otra que no las tiene bien desarrolladas, pero ostentan el mismo puesto dentro del mercado laboral se han identificado que obtienen el mismo, por ejemplo, salario. Entonces usted cómo cree que esto podría afectar en el desarrollo de las habilidades de las personas si cuando ven que las tienen, no, por ejemplo, se les está reconociendo una remuneración económica o en bonificaciones o en otras cosas. [00:16:24][66.4]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:16:27] En ese aspecto, yo creo que nunca vamos a tener valga, como dicen vulgarmente, llenadera, ¿no? Sabemos que a lo mejor tú muy bien lo acabas de decir y eso lo vemos con las nuevas generaciones que están saliendo de la escuela. El hecho de que tú salgas con un título, ¿sí? Y también lo digo por experiencia, no es porque ya aprendiste a ser... Qué vas a ser, licenciado, es porque ya vas a tener una gerencia, porque ya vas a estar en puestos de medio mando para arriba, ¿no? Si no que a veces hay que empezar de abajo, pero, ¿cómo voy a empezar yo abajo si yo soy licenciado? , ¿sí? Si yo soy ingeniero, ¿sí? Y hay una gente empírica que empezó desde abajo, no tiene la escuela, no nada y traen mayores conocimientos que tú.

Entonces piensan que porque ya tienen un título van a valer más. Por ese ostentismo que ahorita estamos teniendo de las nuevas generaciones, ¿no? Entonces ahorita si hemos tenido mucho choque, ¿sí? En ese aspecto. Sí, ¿Por qué? Porque hay mucha gente empírica y me dice sí y... no me voy corto, ¿no? Es que a veces algunos jefes me dicen es que quiero que venga con licenciatura, que venga con esto y que venga con el otro. Wow, oye, pero tengo una persona que no es licenciado pero trae, esto, esto y esto. Aunque no sea licenciado, no, pero es que yo la quiero con licenciatura. No, y por eso es que dicen ahorita ya no es un CV si no es tu hoja de vida, ¿no? Y tenemos que verlo con un diferente enfoque porque ahí mismo te lo están diciendo. Yo sé que

traen, por ejemplo, lo vas a ver ahorita. Camaristas, yo formo aquí una camarista y una camarista que tiene diez años trabajando y que ha recorrido tres hoteles. Pero van a ganar los mismos 100 pesos y tú lo acabas de decir. Oye, pero es que yo llevo diez años de experiencia, ¿sí? Y eso acaba de hacer, ¿no? ¿Cómo tú puedes decir, cómo lo voy a entablar? Entonces tú. cómo voy a... Voy a... Ahorita nosotros estamos metiendo lo que es un programa de tutores. Esta camarista, que tiene diez años de experiencia en una que no las va a tener, yo agarré a ella de tutor y te la pongo como sombra para que le enseñes. Entonces ahí estoy remunerado tu conocimiento, tu experiencia. De lo que estamos solucionando ahorita, y yo voy a querer que, pues todas las que vayan entrando, pues sean como mi camarista. Entonces es lo que estamos haciendo ahorita ¿Por qué? Porque van muy de la mano. [00:19:20][173.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:19:22] Entonces el enfoque que están adoptando aquí en el hotel es uno en el que la remuneración tal vez no siempre sea económica, pero la persona obtenga esa motivación extra o ese que identifique que el hotel conoce sus habilidades y las pone a disposición del hotel para mejorarlas. [00:19:39][16.8]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:19:40] Claro, y reconocemos que tú eres la que haces muy bien tu trabajo. [00:19:42][1.7]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:19:43] Te elegimos a ti. [00:19:44][0.4]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:19:45] Y por eso se le llama programa de tutores. [00:19:46][0.8]

Dimensión: Las habilidades de autogestión

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:19:47] Qué interesante. Eso está muy bien. Bueno, la siguiente pregunta es sobre la categoría de habilidades de autogestión. Esto ya es a nivel más personal. Le platico que el 68% del capital humano siempre emplea la responsabilidad profesional y 69% trabaja con integridad. Desde su punto de vista, ¿Qué implicaciones pueden tener estos datos en las labores cotidianas del hotel, teniendo en cuenta que, por ejemplo, el 30% del capital humano uno siempre trabaja con responsabilidad e integridad? [00:20:14][27.2]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:20:17] Yo creo que ahorita está muy marcado las nuevas generaciones que no tienen el sentido como se tenía antes de "chin, si faltó me van a correr". Ahora si faltó pues no me puede correr hasta que tenga tres faltas, ¿no? porque la ley dice que, están muy apegados a decir, está bien que sepas de la ley pero ¿dónde queda ante todo tu responsabilidad?, esa parte de de integridad, ¿cómo antes era que no te cambiabas de un trabajo?. Te pesaba más la antigüedad que podías generar a decir, "pues ya no importa no me voy a ir", entonces ahorita esa fidelidad a las marcas. Está cañón de que lo puedas hacer, porque las nuevas generaciones están viviendo el hoy por hoy. Y lo platicamos en la mañana con un mi jefe, el decor, el concientizar a la gente de lo que viene el próximo domingo. El votar si queremos un México unido, ¿qué tan consciente estás o qué tan consciente estás de haber investigado y no dejarte llevar por tu sociedad, por el amigo que va a decir eso?, lee, instrúyete, ¿sí?. Porque tu voto hace la diferencia, el que tú. Cuando yo vengo. Y eso es para mí es primordial cuando los entrevisto y les pregunto. ¿Cómo te ves en cinco años?. Y la gente ya ahorita no te contesta, "viajar", viejas y conoces todo el mundo ¿y luego?, ¿qué estabilidad emocional si te quedaste con todo viajando y todo que padre pero después ¿qué sigue?. [00:22:16][118.6]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:22:22] Sí hace falta como ese proceso de maduración. Pero que muchas veces es el golpe de realidad de las nuevas generaciones no lo tenemos. [00:22:28][6.2]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:22:29] Así es, no lo estamos teniendo y esa parte se los digo cuando estoy en entrevista. Está bien sí que padre, pero ¿dónde queda la estabilidad para ti?, porque todos tenemos que tener una estabilidad siempre. No, no puedes estar todo el tiempo con

esas variantes. Entonces ahorita esa parte de integridad, de decir ¿dónde estoy parado?, no la estamos teniendo. [00:22:56][27.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:22:57] Entonces por ejemplo ese 30% que le comentaba ahorita en la pregunta pueden ser esas nuevas generaciones que están entrando y que digamos reflejan ese porcentaje de respuesta que no siempre están trabajando íntegros y responsablemente lo que podrían. Lo que yo entiendo por ahora. En cuanto a la respuesta una parte claro. [00:23:14][17.1]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:23:15] Así es. [00:23:16][0.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:23:16] Ok, que interesante, bueno este enfoque nunca esta respuesta nunca me lo habían dado y lo puedo tener muy en cuenta al momento de brindar recomendaciones, porque va a llegar un punto en que tienes que personalizar la capacitación para las personas que ya tienen una madurez mental y un comportamiento organizacional. Y luego a las nuevas generaciones que están entrando para ver como puedes tú enfocarlas o pulir esos diamantes en bruto para que puedan ajustarse a la cultura de nuestra organización. Pues está muy interesante esa parte.

Y le comento la siguiente pregunta. Se encontró que el 57% del capital humano usa la flexibilidad profesional en sus puestos de trabajo. Y teniendo en cuenta que esta habilidad cobra relevancia en una industria tan cambiante, ¿cuál es su opinión sobre la aplicación de la flexibilidad profesional aquí en el hotel? [00:24:03][46.8]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:24:06] Pues sí tenemos que tener ahorita bastante flexibilidad, con las generaciones. Ya la gente que no quiere tener horarios quebrados la gente no quiere tener, solo trabajar de lunes a viernes. Pero pues cuando tú trabajas en ese aspecto hablamos de hotelería, pues es de lunes a domingo, ¿no?, porque necesitamos 365 días al año y 24 horas. Entonces esa flexibilidad a veces no lo entiendes, pero cuando tú estás estudiando una carrera y les preguntas en la parte de la administración ¿que te enseñan?, cómo administrar tu tiempo y qué tan flexible vas a ser tú en una empresa. ¿sí?, y ahorita ellos mismos no la están teniendo. Y los veo en los CV. La mayoría de la gente les comentaba al asistente, la mayoría de los... Están estudiando derecho y ¿porque está estudiando derecho y te quieres meter a la industria de la hotelería? ¿qué tanto vas a ver que tiene la flexibilidad. si estás estudiando derecho? ¿Qué vas a aprender en cuestión de la hotelería?. Entonces yo primero me preguntaría a mí ¿qué tan flexible soy yo conmigo misma? ¿a dónde quiero llegar? [00:25:28][82.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:25:30] Sí, porque al final del día mi puesto en el cargo me va a requerir cierto nivel de flexibilidad. Y si yo no soy flexible en ciertas cosas, ¿pues para qué lo hago? ¿para qué lo trabajo si sé que no lo voy a cumplir?, o sea, por lo que estoy entendiendo es como más me meto, a ver, prueba a ver si me gusta chicle y pega. [00:25:48][17.2]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:25:49] Porque quiero tener dinero, porque necesito dinero. [00:25:51][1.8]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:25:52] Para viajar. Okey, sí entiendo. Vale, le comparto que basado en los resultados encontramos que el 72% del capital humano siempre trabaja con pasión y 69% siempre siente confianza cuando lleva a cabo sus labores. Tiene autoconfianza. ¿Considera que lo que expresaron los colaboradores refleja la realidad dentro del hotel? [00:26:13][21.7]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:26:15] Sí. [00:26:15][0.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:26:15] Okey, esos porcentajes para usted son los adecuados. [00:26:16][1.1]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:26:16] Sí, porque tengo un porcentaje como un 63% de gente que tiene más de tres años y eso lo indica todo que le gusta su trabajo, y por eso permanece en su lugar. [00:26:22][6.3]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:26:22] Okey, eso es muy interesante, con el dato duro ya podemos hacer la la verificación y justificación del por qué estos datos. Otros resultados evidencian evidenciaron que el 51% del capital humano siempre emplea el autocontrol,

mientras que el 42% cree que siempre maneja el estrés, el manejo del estrés en sus labores. ¿Cree que los colaboradores están trabajando en un ambiente que les genere estrés y como consecuencia vean afectada su capacidad para autocontrolarse? [00:26:59][36.9]

Entrevistado. CLAH2MRO: Sí

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:27:02] Y ok. Y entonces, en este sentido, eh? ¿Cómo cree que las personas pueden combatir este estrés? Bueno, más bien ¿cómo la empresa o la marca puede apoyar a las personas para combatir este estrés y que puedan tener el control dentro de sus labores? Sé que no es tarea del hotel todo el tiempo estar instruyendo o estar solucionando la vida de las personas. Pero independientemente de esto, el estrés que genere en las personas puede impactar en el desempeño de sus labores. Y si por ejemplo es algo que se va generando, que se va presentando paulatinamente, gradualmente y se convierte en un estrés laboral generalizado, ¿cómo podría el hotel entrar a, por ejemplo, a solucionar estas cuestiones para abarcar un o tener un ambiente laboral donde las personas no se sientan tan estresadas?. [00:27:46][43.4]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:27:48] Sabemos que ahorita vivimos en un lugar estresante. En primera yo vengo de Ciudad de México y estadísticamente el trasladarte de un lugar a otro de 2, 3 horas. ¿No?. Entonces tú ya llegas a tu casa, al trabajo, estresado porque tienes tres horas de camino, trabajas. Llegas a tu casa estresado y entonces se vuelven familias disfuncionales. Entonces, a partir de ahí y que son familia tú vas creando niños disfuncionales. Entonces ahorita un porcentaje que no puedes creerlo estadísticamente de 100 niños 80 niños viven con estrés y con depresión.

Aquí el hotel. porque hicimos lo de. Nosotros manejamos lo que es terapia PAI. Es en línea y son más de 32 psicólogos. Que te lo brindamos gratuitamente, entonces tú vienes tocar la puerta de RH y dices sabes qué tengo un problema. Y los canalizamos. [00:29:00][71.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:29:01] ¿Y esto es en apoyo al capital humano y sus familias, o solamente a las personas que trabajan acá? [00:29:04][3.2]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:29:04] Al capital humano es gratuito, a todos los colaboradores, a sus familiares con descuento en esa página de terapia PAI hay Yoga. Hay varias cosas en las cuales puedes utilizar. Para mí cuando hicimos ese estudio, porque lo hicimos a ocho preguntas por teléfono les mandamos y ahí se iban retroalimentando los niveles con mayor ansiedad fueron los gerentes. Con mayor estrés. Ok, sí. Entonces ahí generó que pues yo hablé con ellos para que pudieran ellos tomar esas terapias. Y no están acostumbrados, un joven ahora yo te digo tengo terapia y eso sí lo quiero, porque ya vive con esa depresión y esa ansiedad y yo les he preguntado dime para ti ¿que es tu ansiedad, qué sientes?, ¿cómo te puedo ayudar?, ¿por qué estás deprimido? El trabajo. Yo siento que no es la que nos metieron ahorita como estrés. Sí, y lo escuchábamos porque me dice una chica es que tengo alto el cortisol y tengo. Que estar bien y ¿cómo porque?. Es que hubo mucha gente en el buffet y que esto y lo otro. Pero cuando tú empiezas a platicar con la gente. Ya no es por ese trabajo, sino porque trae cargas emocionales del hogar. Las cargas personales del hogar y lo reflejas en tu trabajo y tu nivel de productividad baja. Entonces, al momento de que tu nivel de productividad baja por lógica o vas a tener a lo mejor una llamada de atención porque no estás siendo proactivo en tus actividades.

Entonces aquí hemos sido y somos muy observadoras en el departamento de RH. Si y ves a alguien y luego luego lo canalizas. De verdad y le preguntas ¿Oye, qué tienes? ¿Que te pasa? No. Y le vas metiendo pues uno sabe. Y vas, vas, vas hasta que dice sabes que si traigo problemas entonces ya lo canalizas. Pero un 80% es porque traes problemas personales decaen en el trabajo. Entonces por eso es que el CEO de la compañía grupo de Diestra es que hizo esa página de terapia PAI porque pues todas canalizamos esa parte y por eso es que les ayudamos a la gente. [00:31:45][160.3]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:31:47] Entonces aquí puedo venir si tengo algún problema RH. Es decir, necesito una terapia como me comenta y ahí me brindan una guía. [00:31:55][8.9]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:31:58] Como te digo, hay más de 32 psicólogos. Y tú ya ves el la hoja de vida de cada psicólogo. para ver si me convence y ya que te caiga bien tomas las terapias. Las terapias son de lunes a domingo, 24 horas laboral que el colaborador puede asistir. [00:32:16][18.3]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:32:18] Que padre, qué bueno, porque también la entrevista en la entrevista que tuve con el. En el de recepción también me mostró algunos enfoques, por ejemplo, el en role play. Bueno, la gestión de los roles me mostró algunos ejemplos de cómo e instruyen al capital humano a través de, por ejemplo, el ejemplo que brindan los líderes hacia hacia abajo y todos estos. Como todos estos procesos que ustedes llevan a cabo para mostrar el camino que se debe seguir por parte del capital humano. Creo que es muy enriquecedor para esta entrevista porque nosotros cuando vayamos a hacer las recomendaciones no vamos a estar incurriendo en doble recomendación, por ejemplo. Sino que nosotros intentamos buscar en situaciones donde más bien se busque por ejemplo concientizar para después concientizar, aplicar ciertos en ciertos proyectos. Entonces le agradezco mucho esta respuesta y vamos a pasar con las habilidades de liderazgo que nos faltan tres preguntas con esto.

Dimensión: Las habilidades de liderazgo

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: Bueno, bueno, bueno, eh? Encontramos que en las habilidades de liderazgo, el 28% del capital humano siempre utiliza la capacidad para dirigir equipos y 43% emplea la tutoría al momento de trabajar. En su opinión, cree que es relevante que el capital humano del hotel, ¿pueda dirigir equipos independientemente de que ostente o no un rol de liderazgo en el organigrama de la empresa? [00:33:39][80.3]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:33:41] A ver ahí ya me perdí un poquito. [00:33:42][0.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:33:43] La pregunta va en relación a que estas personas creen el 58% cree que siempre utilizar la habilidad de dirigir equipos. ¿A usted le parece importante que todos los colaboradores posean esta habilidad, independientemente si tienen un rol de liderazgo? [00:33:56][13.5]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:34:00] Sí y no, porque a veces sí tienes ese rol. Pero no lo implementamos como debe de ser. Delegamos, pero a veces delegamos. Pero no con el enfoque que debe de ser porque todos tenemos esa habilidad. Si todos tenemos la habilidad Habilidad uno lo desarrollan más, otros no. Y a veces unos lo lo delegan pero no lo delegan con el enfoque que debe de ser. Y es cuando se vuelve ese jefe no líder. Porque todos lo tenemos y yo soy mucho de crear y capacitar gente. ¿Si? Yo veo la gente. Tenemos un clima laboral y ya te decía. ¿Crees que tu jefe está bien, que te delegue qué es delegar?. Ah pues que a lo mejor cuando tú estés en briefing y te diga sabes que Juanito o tú vas a llevar a cabo el briefing porque viendo algo en ti, no? Ah, pues yo voy a llevar. Ah mi jefe quiere que lleve hoy el briefing. Porque todos lo tenemos pero a ver si nosotros no empujamos para que la gente saque esa habilidad de liderazgo que tiene. [00:35:20][80.2]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:35:25] Entonces aquí entiendo que la guía que se le da es un liderazgo estratégico y no hacia un liderazgo generalizado, porque muchas veces identificamos líderes que resultan ser nocivos y destructivos y que no son exactamente. Y estas personas empiezan, por ejemplo, a promover ideales que van en contra de los valores de la empresa y les resultan generando una manzana podrida al final, dentro de nuestros equipos de trabajo. Y en este sentido ¿ustedes alguna vez han tenido esta situación? y si la han tenido ¿cómo la han logrado manejarla adentro del hotel? [00:36:00][35.2]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:36:00] Sí la hemos tenido, fíjate que el director que está ahorita, el señor Enrique Maldonado. He trabajado mucho de la mano con él en cuestiones aparte de liderazgo. Ahorita tanto a César como a mi nos está pagando cursos de coaching. Entonces estamos teniendo un coaching personalizado. Al momento de que tú estás en ese coaching y lo ves hacia los demás gerentes y lo compartes eh yo sí he tenido la fortuna de toparme más con los ellos y platicarlo. A veces porque les llaman la atención de dirección general o algo se molestan, pero les digo "no te debes molestar, al contrario, porque está viendo nuestras áreas de oportunidad y tomemos la parte que nos toca". Entonces es cuando tú agarras esa parte de

crecimiento no de que porque te está señalando y a veces no nos gusta que nos señalen. [00:37:02][62.3]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:37:03] Si tomarlo personal en el trabajo es un error. [00:37:04][0.6]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:37:04] Así es. Sí, exacto. Y como habla el autor del libro de los cuatro acuerdos. No tomes nada personal no asumas. Entonces aquí no es nada personal, no, no asumamos entonces a mi me ha... con él he trabajado mucho de la mano esa parte. Al principio nos costó un poquito porque él es igual que yo y así de carácter y todo, pero ahora esa parte si ya hemos empatizado más. [00:37:34][30.0]

Dimensión: Las habilidades interpersonales

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:37:40] Que padre, el enfoque que tienen aquí en el hotel. Realmente es bastante enriquecedor para no solamente para mi proyecto de tesis. Sino realmente para mí como un espejo de la vida real de lo que se está llevando a cabo. Pasamos a. Nos quedan tres preguntas. En el cuestionario se evaluaron habilidades interpersonales del capital humano y el 57% indicó que siempre desarrolla relaciones positivas con los clientes y otro 62%. Dijo que siempre desarrolla relaciones con positivas con sus compañeros de trabajo. ¿Opina usted de manera similar al capital humano? ¿Cree que estos porcentajes son el reflejo real de cómo ellos desarrollan sus relaciones o cree que lo están sobrevalorando o infravalorando? [00:38:23][42.8]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:38:24] No, yo creo que. Ahí, ahí, un poquito más igual. La relación de los colaboradores y vuelvo a repetir, con los huéspedes, comensales. Pues es muy buena, porque restas a nivel, en el quinceavo creo que lugar, estamos de quién sabe cuántos son hoteles 50, 60. En cuestión de todo, como el servicio. Entonces dices ese servicio está bien. ¿Cómo te reflejas el que entre colaboradores salga bien? porque hacemos un clima laboral cada cuatrimestral. Y ahorita yo tengo mis metas un 92% y tengo un 91 ahorita. Entonces ahí se refleja con números fríos que ese porcentaje está bien porque ese porcentaje es personalizado. Entonces los mismos números que están ahí por eso te digo, pues sí sí lo creo [00:39:15][50.9]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:39:20] Okay. Qué bueno, que bueno, que bueno tener su punto de vista, porque su punto de vista lleva a una situación donde no solamente nos guiamos por el análisis subjetivo cualitativo y nuestras percepciones, sino que además puedo respaldarte con situaciones como por ejemplo lo de su clima laboral. Entonces esto también aporta muchísimo a mi investigación, porque puedo reportarlo como un resultado extra y decir hay una relación entre lo que ellos han encontrado por parte de los esquemas laborales cuatrimestrales y lo que nosotros encontramos en esta investigación.

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: Pasando a la penúltima pregunta, además del desarrollo de las relaciones interpersonales, se les preguntó a los colaboradores si sentían la capacidad para integrarse a los equipos de trabajo y si eran sociables. El 69% nos indicó que siempre utilizan su capacidad para integrarse en los equipos de trabajo y 66% afirmó que siempre es sociable desde su experiencia e igualmente cree que estos datos reflejan la realidad del hotel y cómo se puede beneficiar el hotel de estas habilidades? [00:40:17][57.3]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:40:20] Hay que entender esa parte de sociabilidad, ¿cómo se integran cuando son nuevos ingresos? [00:40:22][2.6]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:40:25] La parte de socializar no solamente es el nuevo ingreso, sino independientemente. Si yo llevo tres años trabajando aquí, sí soy capaz de socializar con mis compañeros en el puesto de trabajo, así ellos sean nuevos o sean antiguos. [00:40:34][9.4]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:40:35] Sí te digo porque aquí se les enfoca mucho y tenemos gente te digo como un 63% que la gente tiene más de tres años trabajando con nosotros y con el programa de tutores se ha integrado más eso, porque les preguntas ¿tú quieres levantar la mano? no es como que yo quiero levantar la mano para ser tutor, pero tú llevas todo su desempeño y dices wow. Sí, claro que también vas a ser tutor, entonces aparte porque hay mucha gente que empatiza con todos. Hay mucha gente que ayuda... acabo de tener un ejemplo de un chico va a

cumplir 6 meses aquí con nosotros, es de áreas públicas. Y me dice que se e iba a ir por un problema de que su jefe le dijo que no estaba haciendo bien su trabajo porque en la tarde el lobby estuvo sucio y dije bueno, ahí ya no es tu responsabilidad porque es del otro turno tú entregaste tu turno a las 15:00 de la tarde. Entonces el turno de la tarde es el que debe de ser responsable. Sí, porque todo siete a tres tu lobby lo traías al cien. Ya que se enteró mucha gente y eso se ensució pues entonces ahí esa parte ya no te corresponde y eres buen trabajador ¿por qué no piensas que vas a cumplir 6 meses? ¿Te gustaría pasarte a otro? Yo no quiero que te vayas porque gente como tú quiero. No pues si me gusta, quiero hacer prácticas como mesero entonces es aquí es donde empezamos con nuestras prácticas para otro departamento. [00:42:13][97.4]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:42:17] Y se valora mucho porque al final estas personas nosotros las podemos ir desarrollando y como han aprendido diferentes áreas, las podemos desarrollar ya para pasarlos a roles de liderazgo en donde pueden desempeñarse mejor manera, porque nada peor que un líder que ejecuta y demanda pero no tiene ni idea de cómo es la operación. Es muy interesante. Y por ejemplo, con relación al programa de tutorías, usted ¿cree que estas tutorías han ayudado a que haya una mayor eh ¿cómo se dice esto? Retención del personal. [00:42:46][28.4]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:42:47] En algunas áreas sí. En algunos departamentos sí. [00:42:48][1.6]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:42:50] Okey, yo creo que con la tutoría de pronto se pueden fortalecer, además de las relaciones personales, ¿pues la capacidad para desempeñarse no? Entonces este programa puede que tenga alguna relación con el la retención del personal? No. Interesante.

Dimensión: Las habilidades político / culturales

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: Y bueno, pasando a la última pregunta, le comparto que el 54% del capital humano indicó que siempre trabaja con la conciencia de la diversidad. Esto es bastante interesante porque hay que tener en cuenta que la conciencia de la diversidad en los hoteles e implica que muchas veces los empleados atiendan a personas o trabajen con compañeros con rasgos diversos que tal vez no van en relación o en congruencia con nuestros valores, nuestras creencias, nuestras preferencias y gustos personales. Entonces, en este sentido, me gustaría preguntarle cuáles creen que son las implicaciones de que casi el 46% del capital humano indique que no siempre es consciente de la diversidad. Sabiendo que estas. Esta falta de conciencia de la diversidad puede generar un choque digamos como personal. Cuando estoy brindando un servicio a una persona que tal vez no va acorde a mis valores o lo que yo con lo que yo crecí aprendiendo. [00:44:01][71.1]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:44:03] Ahí sí, a lo mejor lo puso, pero no lo externa. Aquí realmente esta parte la tenemos muy marcada en cuestión de respeto y de integridad hacia la persona. Nuestros seis valores como los marca que es la pasión por tu trabajo, el cuidado del personal ¿cómo te ve esa visión del futuro?, esa humildad efectiva, la integridad. Entonces esos valores que tenemos que nos han enfocado va hacia la persona. Entonces aquí cuando viene gente de diversidades. La respetamos. Entonces a lo mejor sí que lo he comentado a lo mejor sí lo siente, pero no lo externalizan. Y no he tenido yo aquí cuando los hemos contratado, que venga o se vaya una persona por esa incomodidad. No hemos tenido ningún reporte hasta ahorita aquí. Porque siempre se ha marcado eso con toda la gente. Y cuando viene así, con ese tipo adelante. Porque me han dicho No, oye, pero. Pues es que es... No importa lo adelante claro aquí se respeta. Mientras ella trabaje ella quiere esto aquí se le respeta. [00:45:15][72.5]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:45:17] Entonces aquí trabajamos con la base del respeto que nos deriva, por ejemplo, en la tolerancia. [00:45:21][4.7]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:45:23] No y hay gente que dice que viene vestida de hombre, pero a ella le gusta que le digan Ximena, ¿ok? Aquí se le va a respetar eso y en su gafete es Ximena. [00:45:30][6.9]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:45:32] Entonces, desde los roles de liderazgo identificamos que con el ejemplo pueden contagiar de esta conciencia de la diversidad

y partiendo del respeto a las personas cuando están atendiendo al cliente, no tienen como roces en cuanto a la diversidad, independientemente de si se alinea o no a sus valores personales, pero con el respeto pueden llevar a cabo un servicio adecuado. Ok, perfecto entonces. Bueno, esto sería. Para concluir, le agradezco mucho todas sus opiniones, todas sus respuestas realmente van a ser muy enriquecedoras para las conclusiones, los reportes de resultados y las recomendaciones de nuestro proyecto y del en nombre de mi tutora y pues también mío. Le agradecemos mucho este espacio y todas sus respuestas. [00:46:13][40.4]

Entrevistado. CLAH2MRO: [00:46:15] Okey, espero que estés bien. [00:46:15][0.0]

Entrevistador. Andrés Felipe Barbosa Comba: [00:46:15] Voy a detener esta grabación. [00:46:16][0.0]

Tabla A6

Percepción del sujeto GLOH1PZ sobre las habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de las respuestas del entrevistado	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades de comunicación</i>	4
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre las <i>habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	11
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>Habilidades Blandas en la comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	3
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	17
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre las <i>habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	6
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	1,509

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad

Tabla A7

Percepción del sujeto GLOH1PZ sobre las habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de la entrevista en profundidad	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	9
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre las <i>habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	16
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	4
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	33
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre las <i>habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	12
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	3,169

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A8

Percepción del sujeto GLOH1PZ sobre las habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de la entrevista en profundidad	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	3
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre las <i>habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	5
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	1
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	7
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre en las <i>habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	1
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	510

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A9

Percepción del sujeto GLOH1PZ sobre las habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de las respuestas del entrevistado	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	3
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	6
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	1
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	6
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre en las <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	2
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	922

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A10

Percepción del sujeto GLOH1PZ sobre las habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de las respuestas del entrevistado	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	1
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	7
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	1
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	4
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre en las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	9
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	1737

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A11

Percepción del sujeto GLOH1PZ sobre las habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de las respuestas del entrevistado	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	0
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	2
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	0
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	1
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre en las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	3
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	490

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A12

Percepción del sujeto CSH2MRO sobre las habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de las respuestas del entrevistado	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades de comunicación</i>	3
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre las <i>habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	10
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>Habilidades Blandas en la comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	0
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	7
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre las <i>habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	2
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	1018

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A13

Percepción del sujeto CSH2MRO sobre las habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de la entrevista en profundidad	Total
Frases que reflejan certidumbre en <i>las habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	4
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre <i>las habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	10
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en <i>las habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	2
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre <i>las habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	8
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre en <i>las habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	1
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre <i>las habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	1123

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A14

Percepción del sujeto CSH2MRO sobre las habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de la entrevista en profundidad	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	4
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre <i>las habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	7
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	2
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	9
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre en <i>las habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	0
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	1154

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A15

Percepción del sujeto CSH2MRO sobre las habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de las respuestas del entrevistado	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	1
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	3
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	1
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	3
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre en <i>las habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	1
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	519

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A16

Percepción del sujeto CSH2MRO sobre las habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de las respuestas del entrevistado	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	4
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	3
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	0
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	2
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre en las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	0
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	242

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A17

Percepción del sujeto CSH2MRO sobre las habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de las respuestas del entrevistado	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	2
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	4
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	1
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	3
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre en las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	0
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	299

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A18

Percepción del sujeto CLAH2MRO sobre las habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de las respuestas del entrevistado	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades de comunicación</i>	1
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre las <i>habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	5
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>Habilidades Blandas en la comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	1
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	5
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre las <i>habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	0
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de comunicación del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	269

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A19

Percepción del sujeto CLAH2MRO sobre las habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de la entrevista en profundidad	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	6
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre las <i>habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	10
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	1
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	12
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre en las <i>habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	8
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de gestión del desempeño del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	1487

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A20

Percepción de sujetos con funciones gerenciales sobre las habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje.

Análisis del contenido de la entrevista en profundidad	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje.</i>	3
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre <i>las habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje.</i>	7
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje.</i>	2
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje.</i>	13
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre en <i>las habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje.</i>	4
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de autogestión del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	1083

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A21

Percepción del sujeto CLAH2MRO sobre las habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de las respuestas del entrevistado	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	1
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	2
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	0
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	2
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre en <i>las habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje.</i>	2
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades de liderazgo del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	407

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A22

Percepción del sujeto CLAH2MRO sobre las habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de las respuestas del entrevistado	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	1
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	3
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	0
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	4
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre en las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	1
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades interpersonales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	407

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.

Tabla A23

Percepción del sujeto CLAH2MRO sobre las habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje

Análisis del contenido de las respuestas del entrevistado	Total
Frases que reflejan certidumbre en las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	0
Frases reflexivas con los resultados de la distribución de frecuencias sobre las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	3
Frases que reflejan la orientación a la toma de decisiones en las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	0
Párrafos que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	3
Párrafos que NO hacen una aportación relevante a la respuesta de la Pregunta sobre en las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i> .	2
Palabras que integran la respuesta a la Pregunta sobre las <i>habilidades político / culturales del capital humano en establecimientos de hospedaje</i>	213

Fuente. Elaboración propia basado en el contenido de la Entrevista en profundidad.