

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera de Hospitalidad y Hotelería

Análisis de las habilidades blandas en hoteles de categoría 4 estrellas de la ciudad de Cuenca periodo febrero-agosto 2023

Línea de investigación: Economía, comercialización e intervención pública en el ámbito turístico y de la hospitalidad

Trabajo de Integración Curricular
previo a la obtención del título de
Licenciado Hospitalidad y
Hotelería


Autores:

Kathya Michelle Barros Sarango

Daniela Priscila Lupercio Jarama

Director:

Nancy Karla Delgado Oleas

ORCID:  0009-0002-4738-4841

Cuenca, Ecuador

2023-10-24

Resumen

Los grandes avances tecnológicos están modificando la forma en la que nos relacionamos con los demás. Se ha dejado gradualmente de relacionarse directamente con las personas para reemplazarlas por la interacción con dispositivos, software o aplicaciones digitales. Se pueden evidenciar grandes cambios en las relaciones humanas, es por eso que, en la actualidad, las habilidades blandas toman mayor importancia en diversos ámbitos, tanto en el campo laboral como en la vida social y académica. Estas habilidades se refieren a atributos personales y sociales que nos permiten interactuar de manera efectiva con los demás, establecer relaciones sólidas y adaptarnos a diferentes situaciones. En el contexto laboral, las habilidades blandas son altamente valoradas por las empresas. A medida que el entorno laboral se vuelve más colaborativo y orientado al trabajo en equipo, habilidades como la comunicación efectiva, la capacidad de liderazgo, la resolución de problemas, la empatía y la adaptabilidad se consideran fundamentales para el éxito profesional. Estas habilidades permiten a los empleados establecer relaciones positivas con sus compañeros de trabajo, clientes y superiores, y contribuir al crecimiento y la productividad de la empresa. Nos encontramos en un siglo de muchos cambios económicos, que exige ser más competitivos, generando nuevos retos para las empresas, y a su vez, adquiriendo más habilidades y capacidades de parte de sus colaboradores. Para el desarrollo del presente proyecto, se propuso como objetivo principal realizar un análisis de las principales habilidades blandas, en los empleados, de los hoteles de categoría 4 estrellas de la ciudad de Cuenca, permitiendo identificar aquellas habilidades que, dentro de la industria, toman mayor relevancia para un empleador y cómo ayudan a los empleados a desempeñarse en su vida laboral de manera efectiva, apuntando al desarrollo del lado emocional, interpersonal y a la interacción dentro de una sociedad. Para lograr el propósito, se elaboró un estudio de mercado, con el uso de encuestas aplicadas a empleados y el uso de entrevistas dirigidas a los empleadores, permitiéndonos conocer qué tan importantes son las habilidades blandas en la industria hotelera y su impacto

Palabras clave: habilidades blandas, hotelería, empleados, Cuenca



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

Major technological advances are changing the way we relate to others. It has gradually ceased to relate directly to people to replace them with interaction with digital devices, software or applications. Great changes can be evidenced in human relationships, that is why, at present, soft skills take greater importance in various areas, both in the labor field and in social and academic life. These skills refer to personal and social attributes that allow us to interact effectively with others, establish strong relationships, and adapt to different situations. In the labor context, soft skills are highly valued by companies. As the work environment becomes more collaborative and team-oriented, skills such as effective communication, leadership ability, problem solving, empathy, and adaptability are considered critical to career success. These skills enable employees to build positive relationships with co-workers, customers, and superiors, and contribute to the company's growth and productivity. We are in a century of many economic changes, which requires being more competitive, generating new challenges for companies, and in turn, requiring more skills and capabilities from their employees. For the development of this project, it was proposed as the main objective to carry out an analysis of the main soft skills, in employees, of 4-star category hotels in the city of Cuenca, allowing to identify those skills that, within the industry, take greater relevance for an employer and how they help employees to perform in their working life effectively, aiming at the development of the emotional, interpersonal side and interaction within a society. To achieve the purpose, a market study was developed, with the use of surveys applied to employees and the use of interviews aimed at employers, allowing us to know how important soft skills are in the hotel industry and their impact on job performance.

Keywords: soft skills, hospitality, employees, Cuenca



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Trabajo de integración curricular: "Análisis de las habilidades blandas en hoteles de categoría 4 estrellas de la ciudad de Cuenca periodo febrero-agosto 2023"

Autores: Kathya Michelle Barros Sarango -Daniela Priscila Lupercio Jarama

Directora: Nancy Karla Delgado Oleas - ORCID: 0009-0002-4738-4841

Certificado de Precisión FCH-TR-LicHyH-346

Yo, Guido E Abad, certifico que soy traductor de español a inglés, designado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que he traducido el presente documento, y que, al mejor de mi conocimiento, habilidad y creencia, esta traducción es una traducción verdadera, precisa y completa del documento original en español que se me proporcionó.



guido.abad@ucuenca.edu.ec

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 12 de junio de 2023

Elaborado por: GEAV

Abstract en formato MsWord enviado a correo institucional de director/a de trabajo de titulación/UIC y estudiante/s.

Índice de contenido

Resumen	1
ABSTRACT	3
Índice de contenidos	5
Índice de figuras	8
Índice de tabla	10
Dedicatorias	11
Agradecimientos.....	12
Introducción	13
CAPÍTULO 1	14
Conceptualización Habilidades Blandas.....	14
1.1 Origen de las habilidades blandas	14
1.2 Habilidades blandas en la actualidad.....	15
1.3 Demanda de los empresarios con relación a las habilidades blandas.....	17
1.4 Panorama de las habilidades blandas con respecto al empleado	18
1.5 Habilidades blandas que se requieren en la industria hotelera.....	19
1.6 Relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral.....	21
1.6.1 Definición desempeño laboral	21
1.7 Los jóvenes y su empleabilidad	23
1.8 Inserción laboral en jóvenes.....	24
1.9 Medición de las Habilidades Blandas	25
1.9.1 Estrategias de medición de habilidades blandas	26
1.10 Habilidades blandas y casos de estudio	28
CAPÍTULO 2	32
Estudio situacional de las habilidades blandas en desempeño laboral de los empleados en las distintas áreas del hotel.....	32
2.1 Introducción	32
2.1.1 Comunicación Efectiva	32
2.1.2 Adaptabilidad	32
2.1.3 Resolución de problemas	32
2.2 Introducción	33
2.2.1 Percepción de los empleados sobre servicio	33
2.3 Hoteles 4 estrellas de la Ciudad de Cuenca.....	33

2.3.1 Hotel Rioné	34
2.3.2 Hotel Los Balcones	34
2.3.3 Alli Tiana	35
2.3.4 Hostería Dos Chorreras	36
2.3.5 Felicia Hotel & Suites	37
2.3.6 Hotel San Antonio	38
2.3.7 Hostería Durán	38
2.3.8 Hotel Boutique Santa Lucia	39
2.3.9 Zahir 360	40
2.3.10 Santa Lucía House Forum	41
2.3.11 Mansión Alcázar	42
2.3.12 Valgus Hotel & Suites	43
2.3.13 Kuna	44
2.3.14 Pumapungo	45
2.3.15 Venue Batán Hotel & Suites	46
2.3.16 Hotel Victoria	47
2.3.17 Selina	48
2.3.18 Hotel Casa San Rafael	49
2.3.19 Hotel San Juan	50
2.3.20 Hotel El Conquistador	51
2.4 Importancia de analizar las habilidades blandas en el sector laboral hotelero de Cuenca.	52
2.5 Diseño de la metodología	53
2.5.1 Tipo y diseño de investigación	53
2.5.2 Universo	54
2.5.3 Análisis y tabulación del resultado de las encuestas	54
2.5.4 Análisis de la entrevista	81
CAPITULO 3	88
Asociatividad de las habilidades blandas respecto al ámbito laboral	88
3.1 Resultados previamente obtenidos	88
3.2 Recomendaciones necesarias para la implementación de habilidades blandas en el sector hotelero	92
Conclusiones	94
Recomendaciones	94
Referencias	96

ANEXOS98

Índice de figuras

Figura 1	26
Figura 2	34
Figura 4	35
Figura 5	36
Figura 6	37
Figura 9	39
Figura 10	40
Figura 12	42
Figura 13	43
Figura 14	44
Figura 15	45
Figura 16	46
Figura 17	47
Figura 18	48
Figura 20	50
Figura 21	51
Figura 22	55
Figura 23	56
Figura 24	57
Figura 25	58
Figura 26	59
Figura 27	60
Figura 28	61
Figura 29	62
Figura 30	63
Figura 31	64
Figura 32	65
Figura 33	66
Figura 34	68
Figura 35	70
Figura 36	72
Figura 37	75
Figura 38	77
Figura 39	79

UCUENCA

9

Figura 40	80
Figura 41	82
Figura 42	82
Figura 43	83
Figura 44	83
Figura 45	84
Figura 46	84
Figura 47	85

Índice de tabla

Tabla 1.....	20
Tabla 2.....	55
Tabla 3.....	56
Tabla 4.....	56
Tabla 5.....	57
Tabla 6.....	59
Tabla 7.....	60
Tabla 8.....	60
Tabla 9.....	61
Tabla 10	62
Tabla 11	64
Tabla 12	65
Tabla 13	66
Tabla 14	67
Tabla 15	67
Tabla 16	69
Tabla 17	69
Tabla 18	71
Tabla 19	72
Tabla 20	74
Tabla 21	74
Tabla 22	76
Tabla 23	76
Tabla 24	78
Tabla 25	78
Tabla 26	80
Tabla 27	88
Tabla 28	89
Tabla 29	90
Tabla 30	90
Tabla 31	91

Dedicatorias

Dedico con todo mi corazón mi tesis en especial a mi madre Blanca ya que siempre ha estado a mi lado brindándome su apoyo incondicional quién siempre con su bendición a diario me impulsó y me dio las fuerzas necesarias para lograr culminar mi carrera, a mi hermana Gabriela quién ha sido mi apoyo y mi compañía para la construcción de mi vida profesional y por siempre estar para mí cuando más lo necesité.

Kathya Michelle Barros Sarango

Dedico con todo mi cariño, mi tesis a mi madre Marisol quien fue el eje de mi vida, mi apoyo incondicional y quien me dio las fuerzas para culminar este gran proyecto, a mi hermano Christian quien hizo todo esto posible y dejó sus sueños por cumplir los míos, también a mi abuela Libia quien me alentó y me impulsó para que cumpla mis objetivos y finalmente mi hermano Santiago por acompañarme en este proceso y darme ese abrazo de consuelo.

Daniela Priscila Lupercio Jarama

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de cumplir una meta más en mi vida, convertirme en una profesional y por todas las bendiciones que me brindó. Un profundo agradecimiento a mi familia por la paciencia, el amor y el apoyo incondicional que me tuvieron durante todo este proceso de vida universitaria.

Agradezco a mi compañera de tesis, por darme la oportunidad de trabajar junto a ella, también a mis docentes quienes me brindaron todo el conocimiento necesario para convertirme en una profesional y un agradecimiento profundo a mi tutora de tesis por guiarnos en este proyecto de titulación.

Daniela Priscila Lupercio Jarama

Agradezco principalmente a Dios por haberme dado siempre de su bendición sin él presente en mi vida no hubiera podido lograr cumplir este sueño, a mi familia por ser mi motor y mi apoyo incondicional durante toda esta etapa de mi vida.

Agradezco a cada una de las personas que conocí en este trayecto de mi vida universitaria quienes me brindaron su amistad y me han apoyado en todo momento.

Kathya Michelle Barros Sarango

Introducción

La presente investigación da a conocer la importancia de las habilidades blandas y cómo estas influyen en el desempeño laboral. Es por ello que se evidencia que al desarrollar estas habilidades genera destrezas y ventajas, tales como las buenas relaciones interpersonales efectivas dentro de su entorno laboral. Es decir, estas habilidades no solo favorecen el desenvolvimiento individual sino también grupal.

Referente a las habilidades blandas, son una cadena de aptitudes personales que tienen como objetivo el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, las cuales permiten interactuar con el entorno de manera clara, precisa y efectiva.

Por otra parte, nos encontramos en un mundo globalizado con muchos cambios económicos y tecnológicos dentro del mercado laboral, motivo que impulsa a desarrollar la diferenciación cada día más, generando nuevos retos para las empresas y a su vez desarrollar las habilidades blandas entre las más importantes la comunicación, la adaptabilidad, el liderazgo, la resolución de problemas y la proactividad.

Cabe mencionar que actualmente en las empresas no todos los colaboradores han logrado desarrollar estas competencias, es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo analizar tales habilidades para poder mencionar recomendaciones y soluciones que permitan mejorar el desempeño y la productividad a los futuros empleados.

La investigación está estructurada en tres partes: en la primera parte se realiza una breve introducción y la conceptualización de habilidades blandas, se plantea y formula el problema, objetivos. En la segunda parte se presenta el estudio situacional de las habilidades blandas en desempeño laboral de los empleados en las distintas áreas del hotel y en la tercera parte se presenta la asociatividad de las habilidades blandas respecto al ámbito laboral, obtención de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

Conceptualización Habilidades Blandas

1.1 Origen de las habilidades blandas

En el transcurso del tiempo se han desarrollado diversas necesidades sociales, como, por ejemplo, durante la revolución industrial se requerían individuos especializados en tareas específicas, se tenía más consideración a las llamadas habilidades tangibles. De la misma manera, como se mencionó anteriormente, las necesidades de empleabilidad y las demandas de la sociedad difieren, por lo que se estableció un estándar en relación a las habilidades tecnológicas durante la revolución tecnológica a finales del siglo XX.

A partir de la década de los 90, aproximadamente en 1996, la expresión habilidades blandas comienza a distinguirse en contextos de gestión y emprendimiento; en estos, adquiere diferentes nombres, tales como habilidades del siglo XXI, habilidades no cognitivas, habilidades socioemocionales o blandas (Murnane y Levy, 1996). Cabe resaltar que no son los únicos nombres que adoptó la expresión, pues, Vera (2016) registra términos como competencias para la empleabilidad o habilidades laborales, habilidades relacionales o transversales. Del mismo modo, Goleman (1998) cataloga a estas habilidades como inteligencia emocional y considera que esta determina la capacidad de adaptabilidad frente a situaciones nuevas suscitadas en los diferentes contextos de la vida del hombre: laboral, educativo, personal, entre otros.

Las habilidades blandas o *soft skills* son definidas como aquel grupo de destrezas adquiridas por la persona, que facilitan la optimización de su propio desempeño, tanto en el ámbito académico-profesional, laboral, emocional, psicológico como en el ámbito personal (Duckworth y Yeager, 2015; Siqueira, 2017). Cabe destacar que estas habilidades se complementan con otras, calificadas como habilidades duras (Marrero, 2018), las cuales se relacionan con los saberes, así como con el manejo de información respecto del área profesional en la que la persona se desempeña, y son asequibles para ser medidos (López, 2009).

En la actualidad, las empresas más poderosas se nutren de los mejores profesionales, debido a que contar con profesionales altamente calificados y talentosos permite a las empresas desarrollar una ventaja competitiva. Ahora es cuando las habilidades blandas son necesarias. No es una opción, son básicas para sobrevivir. Nadie con talento soporta un

liderazgo mediocre, que carezca de sentido. El talento espera trabajo en equipo, transparencia, líderes que sirven a su equipo y responsabilidad en todas las áreas.

Las habilidades blandas han existido en todo momento de nuestras vidas pero no se les había otorgado la relevancia necesaria, y es a raíz de la pandemia covid-19 sumada a todos los contratiempos por el mal manejo de las emociones observados tanto desde la niñez hasta la adultez, que han encaminado a situaciones críticas y trágicas tales como el alto índice de suicidios, frustraciones, estados depresivos, imposición de la manera de pensar, no adaptabilidad a los cambios; por este motivo se determina la necesidad e importancia de trabajar en forma continua y firme con las habilidades blandas también llamadas del siglo XXI.

1.2 Habilidades blandas en la actualidad

Se conoce como habilidades blandas a:

Un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo. Estas habilidades son llamadas también del saber ser, es decir cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás. (Singer, Guzmán, Donoso, 2009).

Hewitt (2006) describe las habilidades blandas como esencialmente de tipo interpersonal, habilidades no técnicas, intangibles, en la personalidad que determinan la fuerza de un individuo como un líder, oyente, negociador y mediador de conflictos. Las habilidades blandas son el resultado de la combinación entre habilidades sociales, de comunicación, de personalidad, de cercanía a los demás, entre muchas, que forman a una persona capaz de relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros. Las habilidades blandas, también conocidas como habilidades socioemocionales, se describen como imprescindibles para un desarrollo integral del conocimiento y la educación, ya que ellas en unión con las habilidades duras preparan para el trabajo exitoso mediante la potenciación de las competencias requeridas.

Goleman (1998), cataloga a las habilidades blandas o inteligencia emocional, en dos grandes competencias: a. personales, aquellas que se relacionan con uno mismo, b. sociales, aquellas que se refieren a los demás. Dentro de las competencias personales, se encuentran la conciencia emocional; la valoración; y la confianza en uno mismo, en esta última, se incluyen la motivación de logro, el compromiso y el optimismo. Dentro de las competencias sociales, se distinguen la empatía, la orientación hacia el servicio, el desarrollo de los demás,

el aprovechamiento de la diversidad, la conciencia política, así como la comunicación, el liderazgo, la catalización del cambio, la resolución de conflictos y las habilidades de equipo.

Durante los últimos años se ha dado importancia al desarrollo de un conjunto de habilidades como la facilidad de comunicación, responsabilidad, empatía, capacidad de resolver problemas, espíritu de servicio, tolerancia a la presión, actividad y respeto a las opiniones; conocidas como habilidades blandas o sociales, las cuales no son incluidas en un programa específico de formación profesional y que, sin embargo, son necesarias para desempeñar adecuadamente un liderazgo.

En el nivel básico, Attewell (1990) conceptualizó la habilidad como la capacidad de hacer algo bien. Otros autores, como Evers, Rush y Berdrow (1998), definieron a la habilidad como secuencias de comportamientos observables o conjuntos de acciones relacionadas con el logro de un objetivo.

De otro lado, Peterson y Van Fleet (2004) definieron habilidad como la capacidad de realizar alguna tarea de comportamiento específico o la capacidad de realizar algún proceso cognitivo específico que esté funcionalmente relacionado con alguna tarea en particular.

Robles (2012), menciona que la característica más importante de las habilidades blandas es que su aplicación no se limita a la profesión. Las habilidades blandas se desarrollan continuamente a través de la aplicación práctica durante el enfoque de la vida cotidiana y el lugar de trabajo.

La investigación en el siglo XXI muestra el potencial que tienen los empleados con fuertes habilidades interpersonales (Robles 2012). De hecho, como señala Sutton en palabras de Robles (2012), las habilidades blandas son tan importantes que se clasifican como muy importantes para trabajos potenciales en muchas ocupaciones e industrias. Entonces, cómo explica Glenn en palabras de Robles (2012), la contratación de empleados que tienen habilidades interpersonales es fundamental para que las organizaciones exitosas mantengan una ventaja competitiva.

Pueden ser empleadas en cualquier escenario que se requiera, facilitando la interacción con los demás; se pueden desarrollar en el trabajo, actividades de voluntariado y programas de capacitación laboral. En el caso del trabajo hotelero y servicios, se vuelve indispensable debido a que los trabajadores están en contacto directo con los clientes, por ende, se requieren muchas habilidades blandas para escuchar a un cliente, resolver sus inquietudes y necesidades, trabajar en grupo, ser empático con el propósito de ofrecer un servicio atento y útil.

1.3 Demanda de los empresarios con relación a las habilidades blandas

A medida que muchas de las partes altamente técnicas del trabajo se automatizan cada vez más o se reemplazan por herramientas tecnológicas, las empresas buscan empleados que puedan resolver problemas, plantear estrategias con mayores responsabilidades y trabajar en equipo. De acuerdo con la revisión de la literatura, la evidencia demostró que las habilidades blandas son aquellas que pueden permitir que una persona satisfaga los requerimientos laborales de un puesto de trabajo y del mismo modo ayudarlo en su profesión. (Cobo, 2013; Robles, 2012; Zhang, 2012). Cuando se revisó la literatura se pudo encontrar que las habilidades blandas sí son relevantes en cuanto obtención de resultados para el mercado de trabajo (ATD, 2012). La realidad a la que se están enfrentando muchas compañías, en especial aquellas más adentradas dentro de la economía 4.0, es que las máquinas son cada vez mejores en la resolución de tareas rutinarias que antes estaban a cargo de personas. Pero la propia evolución de los negocios en la actualidad ha puesto de manifiesto la necesidad de otro tipo de habilidades que sólo pueden ser desempeñadas por personas; por ejemplo, la resolución de conflictos (de cualquier índole), el manejo de relaciones interpersonales, la comunicación interna, solo por mencionar algunas. Es decir, contrario a lo que se pueda pensar, las habilidades blandas ganan más valor en la era de la digitalización empresarial.

La actual escasez de mano de obra también hace que las organizaciones se centren en la longevidad: los empleados que tienen las habilidades interpersonales y la inteligencia emocional para llegar a puestos de liderazgo ofrecen mucho más valor. Para muchas Pymes que fueron fundadas por técnicos especialistas que resuelven una gran mayoría de cuestiones técnicas fue necesario incorporar personal que esté en condiciones de interactuar con empleados, proveedores o clientes, por lo que es prioritario para esta acción, desarrollar estas *soft skills* considerando y no perdiendo de vista las necesidades del consumidor que varía de forma continua y es necesario satisfacer estas necesidades, si no se quiere estar fuera de esta competencia global como empresa y que en ocasiones estas competencias no son percibidas por las propias empresas, pero que en el mercado competitivo es necesario atenderlas y se requiere incorporar a empleados que tengan la facilidad de adaptarse a los cambios en los negocios.

Es importante reconocer, que los empleadores presentan una serie de peticiones a la hora de seleccionar un candidato para los puestos de trabajo. Sánchez (2016) recopila esta información en donde indican que dentro de las habilidades que se requieren están; la disposición para aprender, cumplimiento con los horarios de entrada y salida, así como de alimentación, interés, iniciativa y disciplina (p.171).

En una revisión de 2021 de más de 80 millones de ofertas de trabajo en 22 sectores industriales, la organización educativa *América Succeeds* descubrió que casi dos tercios de los puestos incluían habilidades blandas entre sus calificaciones. Y en todas las ofertas de trabajo, de las 10 habilidades más demandadas, 7 eran blandas, incluidas la comunicación, la resolución de problemas y la planificación.

El desarrollo de habilidades blandas como: trabajar en equipo, poseer un buen nivel de comunicación, tener adaptabilidad ante los distintos escenarios, una actitud positiva en la oficina, etcétera, son percibidas por los empresarios como cualidades positivas en un empleado, especialmente cuando existe un mercado tan competitivo como el actual, en el que hay alta rotación laboral y en el que las empresas necesitan trabajadores productivos y alineados al crecimiento de la empresa.

Un estudio elaborado por Manpowergroup arrojó que para el 2030 la demanda por competencias blandas crecerá 26% en Estados Unidos, mientras que para Europa la estimación es de 22%. El mismo estudio indicó que el 31% de las empresas consideran difícil capacitar bajo demanda a sus empleados en las habilidades que requerirían para sus roles de trabajo; mientras que el 60% manifestó que es más difícil aún enseñar habilidades profesionales necesarias como el pensamiento analítico y la comunicación.

Esta realidad de cara al futuro no está siendo ignorada por los encargados de la gestión empresarial, pues el 93% de las compañías trabajan en algún tipo de estrategia para asegurarse de que sus empleados van a contar con las competencias humanas necesarias para ser exitosos dentro del nuevo contexto de negocios al que se enfrentan.

1.4 Panorama de las habilidades blandas con respecto al empleado

En un mundo laboral siempre cambiante, las HABILIDADES BLANDAS menos promocionadas pueden ser igual de importantes, si no más cruciales. Las personas transcurren la gran parte del día en sus trabajos, donde se enfrentan frecuentemente a diversos tipos de problemáticas, en este escenario los inconvenientes abundan. Por eso, las habilidades blandas han adquirido gran importancia y valor en el mundo de los negocios, ya que sirven para resolver inconvenientes y enfrentar de manera correcta la jornada laboral.

El (WEF,2016) destaca que en América Latina se tiene la mayor escasez de competencias del mundo en la economía formal, dos de cada cinco jóvenes no estudian ni trabajan, y el 55% de los trabajadores de la región trabajan en la economía informal. Los trabajadores claramente no tienen las habilidades que las empresas necesitan, y las

empresas están enfrentando muchas dificultades para encontrar el talento que necesitan para hacer crecer sus negocios.

Para el (BID, 2017) en un estudio que han realizado sobre el empleo en América Latina señala que las habilidades socioemocionales son las que se encuentran más valoradas por los ejecutivos, y que precisamente estas son las más escasas en los jóvenes. Casi el 90% de los empresarios encuestados declara tener dificultades para encontrar las destrezas que su compañía requiere al contratar trabajadores.

El manejo de las habilidades blandas resulta crucial en el mundo laboral. Si bien estas competencias son innatas, todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas. Por ello los empleados han optado por seguir cursos, puesto que los profesionales necesitan diferenciarse y destacarse dentro del competitivo mercado actual, tanto durante la búsqueda de una oportunidad laboral como en su permanencia y crecimiento dentro de una compañía.

Conscientes de que en las empresas no todos los colaboradores han desarrollado éstas competencias, se han comenzado a impartir diversos cursos en el mercado que apuntan a tener un personal más calificado, traducándose en una inversión tanto para las empresas como para los profesionales que están en el mercado laboral. En *New Horizons* vemos como son muchas las compañías que se interesan en capacitar a su personal en las herramientas que les permiten optimizar productividad y rentabilidad.

Es necesario también considerar que a pesar de este amenazante panorama para algunos trabajadores la robotización y cambio tecnológico implica oportunidades y aumenta la productividad y demanda de empleos que requieren capacidades para la resolución de problemas, pensamiento abstracto y creativo, así como de habilidades sociales con una demanda nunca antes vista.

1.5 Habilidades blandas que se requieren en la industria hotelera

Actualmente las empresas buscan profesionales competentes, talentosos capaces de desenvolverse en diversas situaciones, aportar con soluciones a los problemas, que puedan colaborar en equipo con diferentes personas y que además de ser responsables y organizadas sepan gestionar sus emociones y manejar las tecnologías digitales.

En general, se observa que las habilidades no cognitivas, consideradas factores críticos de éxito, son mejor valoradas por los empleadores que las habilidades técnicas o cognitivas, que tienden a enfatizar más en los programas académicos.

Tabla 1

Ranking de habilidades blandas según los empleadores

HABILIDADES	ESCALA DEL 1 AL 5
Honestidad/ Integridad	4.62
Comunicación efectiva	4.54
Pensamiento crítico	4.51
Trabajo en equipo	4.49
Habilidades interpersonales	4.37
Motivación	4.37
Flexibilidad/ adaptabilidad	4.33
Pensamiento creativo	4.18

Nota: Esta tabla muestra una clasificación de mayor a menor grado las principales habilidades blandas según el criterio de los empleadores.

En la Tabla 1 se recoge la valoración que la industria le asigna a las habilidades no cognitivas. Se visualiza que las habilidades que presentan una mejor valoración son honestidad/integridad y comunicación efectiva. Otras habilidades que merecen la atención por parte del sector educativo son pensamiento crítico y trabajo en equipo.

Vera (2016, pág. 54) menciona que es evidente que tanto a nivel local, regional como global, es una necesidad desarrollar capital humano de calidad, que sea capaz de adaptarse a un mercado laboral cada vez más exigente y cambiante, como ya se mencionó, uno de estos cambios es el actual incremento en la demanda de competencias de alto valor para las organizaciones que buscan hacerse con los mejores talentos disponibles en la sociedad.

Estas habilidades de alto valor marcan las pautas para los procesos de selección y contratación de personal en todo el mundo, de esta forma se han convertido en un set idóneo de cualidades esperadas para los nuevos puestos de trabajo y los jóvenes no pueden ser indiferentes ante esta realidad valor (Sánchez & Hernández, 2022)

1.6 Relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral

1.6.1 Definición desempeño laboral

Fleishman (1967) intentó desarrollar una taxonomía del DESEMPEÑO LABORAL basada en teorías de aprendizaje y técnicas de entrenamiento. De otro lado, Campbell (2000) conceptualizó el desempeño laboral como aquellas acciones o conductas relevantes para los objetivos de la organización; asimismo, precisó los conceptos de desempeño, efectividad y productividad.

Asimismo, Campbell (2000), sobre la base de una perspectiva psicológica, describió el desempeño laboral como una variable de nivel individual. Es decir, el rendimiento es el resultado de una actividad que desarrolla una sola persona o individuo, más allá de su relación con el grupo social al que pertenece. Esto diferencia el desempeño laboral de constructos más amplios, como el rendimiento organizacional (Viswesvaran y Ones 2000)

Toda organización depende del trabajo de sus colaboradores, a esto se le denomina desempeño laboral. Por lo cual es necesario conocerlo y evaluarlo, con el fin de llevar un control para la mejora de los trabajos y de la administración de las empresas.

El desempeño laboral juega un papel muy importante dentro de toda organización porque de ello depende el éxito de las empresas, mientras mejor sea el desempeño laboral mejor serán los resultados de la organización. La calidad del trabajo de los empleados, desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales inciden directamente en los resultados de la organización, es por eso que la mayoría de las empresas buscan centrar su atención en las habilidades blandas de sus colaboradores y por lo tanto en el desempeño que estos demuestran en el momento de ejecutar sus actividades.

Para Milkovich y Boudrem (como se citó en Chiang y San Martín, 2015) el desempeño significa el grado en el que el trabajador cumple las tareas y objetivos, ejerce responsabilidades y ejecuta un compromiso en lo que hace cumpliendo de esta manera con los requisitos del trabajo. El desempeño laboral también se vincula con las habilidades y conocimientos en los que se apoyan los colaboradores para realizar su trabajo. Es por ello

que todas las organizaciones están compuestas por un equipo de trabajo humano y el éxito o fracaso de esta estriba del resultado del esfuerzo de los trabajadores que la componen.

García (como se citó en Pérez, 2009) define el desempeño como acciones o comportamientos observados en los empleados los cuales son relevantes para los objetivos de la organización. Por lo que se puede decir que el desempeño representa las tareas diarias de los colaboradores de una organización para alcanzar los objetivos de esta.

El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un gran interés de parte de las organizaciones por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el desempeño de los trabajadores (Chávez, 2014). Por lo tanto, el desempeño laboral se basa en el esfuerzo con el cual los trabajadores cumplen con las tareas encomendadas en una organización y el aporte que estos tienen en el desarrollo de la misma. Si bien decimos que el buen desempeño de los trabajadores aporta al crecimiento de toda organización, también es cierto que se impulsa el crecimiento y desarrollo personal de los trabajadores a través de buenas prácticas, desarrollo de nuevas habilidades y capacitaciones que permitan descubrir nuevos talentos dentro de ellos.

Para Singer, Guzmán y Donoso (2009, como se citó en Lagos ,2012) las habilidades blandas son esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo. En esa misma línea, Caicedo y Gil (2016) concluyeron que las habilidades blandas se adquieren a través del aprendizaje permanente, describiendo algunas como asertividad, liderazgo, tolerancia a la ambigüedad, orientación al logro coaching, empoderamiento, la solución de problemas y atención al detalle (p.24 y 25). Estos autores coinciden en la trascendencia que conlleva el educarse de manera continua en habilidades que permitan el mejoramiento y logros en el campo laboral, considerando que la constancia permite que el consagrarse al cumplimiento de metas no desvíe la humanización del servicio.

El mayor reto en el desarrollo de estas habilidades por parte de los funcionarios públicos es la capacitación, primero para conocerlas y orientarlas a su quehacer diario, y segundo para responder de manera efectiva con el fin de lograr mostrar mejores resultados laborales. Considerando el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el liderazgo, la inteligencia emocional y resolución de conflictos como las cinco habilidades primordiales en el empleado público, y con características fuertes e influyentes en la prestación efectiva del servicio al ciudadano.

1.7 Los jóvenes y su empleabilidad

La inestabilidad laboral y los problemas económicos, políticos y ambientales ha hecho que se empiece a reflexionar sobre la empleabilidad de los jóvenes que llegan a un mundo laboral que requiere habilidades para las que la educación formal no les está preparando. El sistema educativo se transforma lentamente y les da herramientas para los trabajos que existen hoy, pero que probablemente no serán los mismos cuando ellos se incorporen a la fuerza laboral.

Según los datos de la Unesco, los índices de desempleo juvenil se han incrementado en el último decenio en todo el mundo. Uno de los principales motivos es la creciente disparidad entre la oferta y la demanda de competencias, algo que afecta sobre proporcionalmente a los jóvenes, particularmente en los países en desarrollo.

Los desfases de competencias pueden adoptar formas diferentes: algunos países, por ejemplo, pueden tener una oferta excesiva de trabajadores cualificados y un déficit simultáneo de empleos correspondientes; es decir, existe una brecha entre lo que los empleadores buscan y la formación que los jóvenes están recibiendo. Esta discrepancia se agudizó tras la pandemia, pues se interrumpió el aprendizaje no solo por la virtualización de la educación, sino porque muchas familias sufrieron crisis económicas que no les permitieron invertir en este rubro.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) también ha identificado la divergencia entre lo que requiere el mercado laboral y la formación de los jóvenes, y menciona algunas competencias de empleabilidad que deberían desarrollar los jóvenes. Estas son destrezas técnicas, cualidades profesionales como la honestidad, la puntualidad y la lealtad, y habilidades clave. Estas últimas son aquellas que permiten un aprendizaje continuo para una mejor adaptación a condiciones cambiantes, y que coinciden con el concepto de habilidades blandas.

En este contexto varias organizaciones proponen listas de habilidades blandas que los jóvenes, hombres y mujeres, deben desarrollar para mejorar su empleabilidad. Algunas de las más sugeridas son las siguientes:

- Aprender a aprender: consiste en tener actitudes y aptitudes para lograr un aprendizaje continuo, de forma autónoma e independiente.
- Comunicación: es una habilidad que integra cuatro destrezas: leer, escribir, escuchar y hablar. Lectura competente, comprensiva, crítica y variada (de documentos, gráficos, tablas, mensajes personales, etc.) en soportes físicos o digitales.

- Trabajo en equipo: requiere saber cómo interactuar con compañeros de trabajo, respetando opiniones y pensamientos ajenos, trabajar según las pautas culturales de un grupo, asumir responsabilidades, formar alianzas, reconocer y usar estratégicamente habilidades individuales.
- Resolución de problemas: implica pensamiento creativo, identificar causas y consecuencias de los conflictos, reconocer la veracidad de hechos u otra información, manejar adecuadamente la comunicación interpersonal, identificar posibles mediadores, sugerir soluciones.

Actualmente, ya existen varias opciones de capacitación para desarrollar este tipo de destrezas. Organismos internacionales como la Unesco tienen proyectos de formación y desarrollo de habilidades para jóvenes. También las universidades y sistemas educativos del mundo han tomado en cuenta algunos de estos requerimientos para fortalecerlos en los currículos.

1.8 Inserción laboral en jóvenes

Los cambios del mundo actual auspiciados en gran parte por los avances tecnológicos y la competencia, exigen organizaciones flexibles y con respuesta rápida de adaptación. Las organizaciones, sin importar su giro, deben reestructurar su gestión estratégica para que ante la incertidumbre se empodere a la organización, se beneficie a los colaboradores y se maximice la productividad; el camino para ello apunta a una mejora en el talento humano (Colina y Albites, 2020)

La inserción laboral se reconoce como el proceso de incorporación a la actividad económica, en el caso de los jóvenes constituye un tema de especial preocupación en los gobiernos de todos los niveles (García y Cárdenas, 2018), debido a que las tasas de desempleo juvenil reflejan una incapacidad del mercado para absorber la nueva mano de obra que aportan los jóvenes dejándolos en una situación vulnerable.

La dificultad en la inserción laboral de los jóvenes ha sido una problemática persistente en América Latina y el Caribe. La tasa de desempleo juvenil es tres veces la de los adultos, la tasa de informalidad es 1,5 veces más alta, y la inactividad es elevada: 21% de los jóvenes no estudian ni trabajan. Las brechas de acceso al empleo entre jóvenes y adultos son comunes incluso en el mundo desarrollado. Ante este panorama es necesario contar con profesionistas dentro de las organizaciones que sean capaces de enfrentar eficientemente los desafíos de un mundo cambiante y competitivo. Los empleadores tratan de identificar en

los nuevos profesionales las habilidades favorables y funcionales a la productividad de sus organizaciones para insertarlos dentro de ellas y aprovechar las ventajas que estos ofrecen.

A medida que enfrentan un campo de batalla competitivo cambiante, las necesidades del conjunto de habilidades de los empleados también están evolucionando, de tal manera que los empleadores exigen más requisitos al momento de contratar personal y no basta solo el conocimiento sino también tener desarrolladas las habilidades blandas (soft skills), (Canossa, 2019). Frente a estas demandas, la gestión de las organizaciones de educación superior debe responder con programas pertinentes que doten de formación competente a los futuros profesionistas de tal manera que la inserción al mercado laboral sea un proceso que augura éxito a sus egresados (Macianskiene, 2016).

Cobo y Moravec (2011), mencionan que las habilidades blandas se erigen como pilar fundamental para los procesos de inserción laboral generando un especial interés en seleccionar a profesionistas con habilidades tales como liderazgo, comunicación, que practiquen valores y sepan trabajar en equipo.

La literatura ofrece estudios cuyos resultados muestran una falta de alineación entre las necesidades del mercado laboral y las habilidades desarrolladas por los profesionales que buscan insertarse en el mismo; también se encuentran estudios que apuntan a que las habilidades blandas son necesarias para el éxito en la inserción laboral (Pieterse y Van Eekelen, 2016; Ávalos et al., 2021). El Instituto Global McKinsey predice que, para el 2030 en Estados Unidos y Europa Occidental, disminuirá la demanda de trabajos que requieran capacidades manuales y cognitivas básicas y aumentará la demanda de aquellos que requieran capacidades cognitivas avanzadas y socioemocionales (Blázquez, Masclans y Canals, 2019); es decir, los profesionales que cuenten con habilidades blandas tendrán mayor posibilidad laboral.

1.9 Medición de las Habilidades Blandas

La medición de las habilidades blandas no es una tarea fácil, debido a que su crecimiento se basa en el desarrollo de experiencias de cada persona, sin embargo, se han llevado a cabo diferentes tipos de estrategias que apoyan a realizar dicha actividad. Ortega (2016), dice que regularmente para conocer las habilidades blandas de una persona se debe basar en lo que la persona dice sobre sí misma o lo que las personas a su alrededor interpretan respecto a lo que la persona hace, esto se convierte en un gran problema, ya que conforme a palabras de (Farrington et al., 2012), en algunos casos los individuos responden

a preguntas de maneras que son consideradas más socialmente aceptables o lo que piensan que el investigador quiere oír.

1.9.1 Estrategias de medición de habilidades blandas

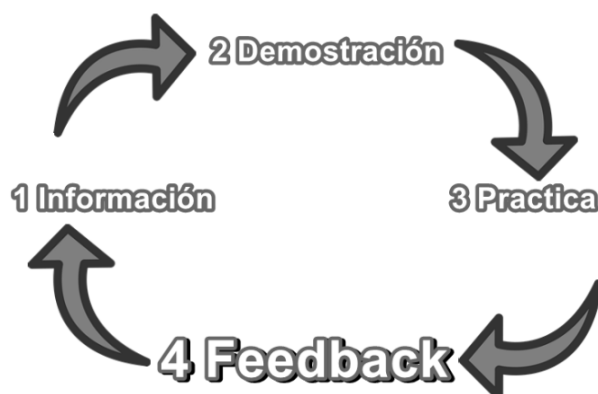
Varios autores han planteado estrategias útiles para la evaluación de las habilidades blandas, un ejemplo es (Nicol & MacFarlane-Dick, 2006) que describe las siguientes prácticas para tener una mejor visión sobre el rendimiento de las mismas:

- Conectar habilidades blandas con metas.
- Equilibrar medidas cualitativas y cuantitativas.
- Concentrarse en medir el comportamiento del evaluado.
- Ser lo más técnico posible al utilizar datos y observaciones.
- Incluir la autoevaluación y la reflexión del aprendizaje.
- Identificar necesidades de desarrollo de nuevas competencias.

Dichas estrategias van de la mano con un modelo mostrado en la Figura 1 propuesto por (Quiñonez Alvarado & Durán Salazar, 2016) basado en el modelo creado por (Kraiger, 2003) que permite el aprendizaje de habilidades blandas, siendo una de las etapas del modelo la evaluación de ellas.

Figura 1

Diagrama de modelo de aprendizaje



Nota: Esta figura representa gráficamente los procesos que conlleva el aprendizaje de las habilidades blandas, este modelo está diseñado por Quiñonez Alvarado & Durán Salazar, 2016.

Una investigación realizada por Ortega Goodspeed, (2016) describe varios ejemplos de diferentes estrategias de medición de habilidades blandas, las cuales se han llevado a cabo en diferentes lugares.

Uno de los principales ejemplos es el realizado por (Groh et al., 2015) donde mencionan que utilizan tres tipos de estrategias diferentes para la medición de habilidades blandas, entre ellas se encuentran:

- **Ejercicios en grupo:** Es un ejercicio grupal que se lleva a cabo en un lapso de 40 minutos, cada integrante del grupo se le asigna un rol cada uno de los participantes en la actividad debe cumplir las metas de su rol mientras que son supervisados por dos expertos, para analizar cómo los participantes elaboran un plan común y cómo resuelven sus diferencias. Entre los atributos a calificar se encuentran, capacidad de respuesta, presentación, confianza en sí mismo, influencia, liderazgo, solidaridad, iniciativa, y el objetivo principal, el trabajo en equipo.
- **Evaluaciones de roles:** Para esta estrategia se realiza una dinámica con una duración aproximada de 5 a 10 minutos, donde un participante asume el papel de un representante de servicios al cliente, el papel del cliente será representado por el evaluador, simulando tener una actitud de enojo mientras, para ver cómo el participante resuelve el problema. Lo que se busca evaluar con esta estrategia es si los candidatos están calificados para escuchar, que tengan una capacidad de respuesta, presentación, confianza en sí mismo, e influencia.
- **Habilidades en base a entrevistas:** Este método de evaluación consiste en una simple entrevista con duración de 5 a 10 minutos, donde los evaluadores piden a los candidatos que describan ejemplos de sus habilidades.

El punto a evaluar en la entrevista es, liderazgo, organización, iniciativa y trabajo en equipo. (Groh et al., 2015) también mencionan que después de realizar este tipo de estrategias, los empleos y los salarios eran más altos entre los candidatos con mejor desempeño en habilidades blandas

1.10 Habilidades blandas y casos de estudio

Las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca, demandan que sus futuros empleados pongan en desarrollo una serie de competencias, capacidades y habilidades no sólo técnicas o cognitivas, sino también emocionales; convirtiéndose en el pilar fundamental de toda organización hotelera, buscando siempre la satisfacción del cliente. El empleado deberá añadir a su perfil profesional estas habilidades; que son imprescindibles para actuar sosteniblemente y asegurar la permanencia a largo plazo de la empresa en el sector hotelero. Para el desarrollo integral de una persona no basta solo con el conocimiento que pueda aprender, además de ello, es necesario un complemento de habilidades que le permitan comunicarse, tener autocontrol, confianza en sí mismo, se trata de las llamadas habilidades blandas o *soft skills*. En la actualidad, los empleadores demandan profesionales competentes tanto en habilidades duras como blandas, es decir, que combinan el saber hacer con el saber ser y saber convivir.

Este proyecto de investigación está orientado a mostrarles a los profesionales de talento humano, y empresarios del sector hotelero, las habilidades blandas presentes en los empleados del sector hotelero de la ciudad de Cuenca, determinar la importancia de habilidades blandas evaluadas como la comunicación efectiva, la adaptabilidad y la habilidad de resolución de problemas; en coherencia con los planteamientos de Singer (2009), que expone la necesidad que tienen los colaboradores de desarrollar conocimientos sobre sus sistemas de trabajo y conocer qué habilidades blandas son relevantes para alcanzar una mayor productividad.

En un estudio de Clark (1993) sobre “Comunicaciones y habilidades sociales: percepciones de los gerentes de la industria hotelera” se hizo una prueba piloto en la que se entrevistaron a diversos gerentes para determinar su comprensión y percepción de las habilidades sociales y de la comunicación, con el interés de desarrollar programas de formación a la medida para los colaboradores del sector; con la prueba se evidenció la importancia de estas habilidades para el cumplimiento de sus funciones de una forma efectiva y productiva. Este estudio muestra un impacto en los procesos de formación y una necesidad de adaptarse a los requerimientos de los colaboradores, en su entorno y objetivos.

Rao (2012) refiere que es difícil cuantificar las habilidades blandas en relación con las habilidades duras, puesto que las habilidades blandas son de tipo interpersonal, relaciones como la forma de ser de cada individuo, son rasgos, habilidades de comportamiento, actitud, de conocimiento no técnico. Las destrezas humanas pueden ser reemplazadas por las habilidades blandas, mientras que las habilidades duras son más de conocimiento técnico,

cognitivo. Las habilidades blandas en este mundo actual, son necesitadas mucho más que antes, las empresas ven que este tipo de habilidades hace un complemento para el éxito.

Silva (2016), en su trabajo brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes y las requeridas por empresas, pone en evidencia la necesidad de las empresas de profesionales con habilidades blandas las cuales se requiere se formen en las instituciones académicas además de formar las habilidades cognitivas. Todo esto se confirma con el estudio hecho por (Davidson, 2016) el cual en su investigación encuentra después de hacer un análisis de millones de perfiles en *LinkedIn*, que las empresas enfrentan una escasez de habilidades blandas en el personal contratado; considerando que la comunicación, el trabajo en equipo, la puntualidad y el pensamiento crítico son habilidades con una alta demanda actualmente que no son tomadas en cuenta al efectuar la solicitud de personal.

Chung (2000) encontró en la investigación realizada en Corea para reformar el plan de estudios de gestión hotelera, basada en las competencias requeridas por los empleados hoteleros y el éxito profesional en la industria, que la gestión del talento humano y las habilidades interpersonales, como la mejora de las relaciones, la comunicación y la socialización con los empleados, son más relevantes para el éxito profesional que las habilidades técnicas, como la gestión operativa, el marketing y las finanzas.

Por su parte, un estudio con 200 profesionales de Taiwán, pertenecientes al sector de la hostelería, evidenció que las competencias relacionadas con la comunicación y la adaptabilidad al cambio influyeron prioritariamente en el éxito profesional. También se observó que la efectividad en la gestión de las finanzas, el marketing, la gestión del personal, los idiomas extranjeros y la gestión de las comunicaciones están correlacionadas con las habilidades de comunicación y adaptación a los cambios ambientales (Lin, 2002).

En el caso del estudio de Chung-Herrera, Enz y Lankau (2003), sobre la preparación de futuros líderes hoteleros, realizado con 137 líderes de la industria hotelera coreana y donde se evaluaron ocho factores principales, se observó que la autogestión era la principal dimensión, compuesta por ética e integridad, gestión del tiempo, flexibilidad, adaptabilidad y autodesarrollo. En segundo lugar, se identificó el posicionamiento estratégico que articula las necesidades del cliente, el compromiso con la calidad, la gestión de las partes interesadas y la preocupación por la comunidad. Se estableció también que el conocimiento de la industria, el liderazgo y la habilidad interpersonal fueron factores evaluados como importantes.

El estudio realizado por Crawford et al. (2011) Análisis comparativo de las habilidades blandas, y aplicado a 8 111 participantes en Estados Unidos en los diferentes estados, tuvo

la participación de estudiantes, graduados, empresarios y universidades; el estudio permitió observar la puntuación que le dan a siete clústeres de habilidades blandas y prioriza la comunicación, la toma de decisiones y solución de conflictos y la autogestión.

En el análisis exploratorio de las competencias transversales necesarias para la industria hotelera, realizado por Weber et al. (2013), con 280 directivos de recursos humanos de Texas, Illinois, Florida y California, se evidenció la importancia de las habilidades interpersonales y el liderazgo. De igual forma, se ratifica su impacto positivo en sus organizaciones y en los clientes, “mejorando la retención de clientes, más alta la moral del empleado [...], y una baja tasa de rotación, que puede conducir a un aumento de la rentabilidad” (2013, p. 327).

De la misma manera, Matus y Gutiérrez (2015, p. 34) resaltan en su estudio sobre el sector turístico que un 77 % de los empresarios consideran igual o más importante las habilidades blandas que las habilidades duras, como pueden ser el dominio del idioma inglés o las competencias técnicas.

De otra parte, investigaciones como la realizada por la Universidad de Harvard, la Fundación Carnegie y el Centro de Investigación de Stanford, afirman que:

El 85 % del éxito laboral proviene de tener habilidades sociales bien desarrolladas, y solo el 15 % del éxito laboral proviene de habilidades técnicas y conocimientos (habilidades duras). (citado en National Soft Skills Association, 2016, p. 1)

En el estudio de Denizci Guillet, Pavesi, Hsu, y Weber (2019), realizado a veinticuatro mujeres ejecutivas del sector hotelero en Hong Kong, sobre sus perspectivas como directivas y cómo mejorar sus procesos de formación, se pudo identificar que las habilidades blandas que mejor las preparan para estos cargos son la comunicación social y profesional, la comunicación no verbal, la construcción de confianza y el liderazgo. Se observó también que en la actualidad las habilidades blandas se perciben como más relevantes que las habilidades duras en los puestos de trabajo de este nivel. Y, por último, resalta que la comunicación no verbal y la creación de confianza son competencias importantes para las mujeres que buscan posiciones de liderazgo.

Venske (2018), en su estudio sobre gestión de eventos en una Universidad Tecnológica de Sudáfrica, evidencia que los estudiantes experimentan la necesidad de ser entrenados y requieren que se desarrollen sus habilidades blandas para ser futuros administradores de eventos efectivos.

Podemos observar que, dentro de todas las investigaciones antes mencionadas, se demuestran múltiples modelos y acepciones o interpretaciones del término, mostrando también diversas configuraciones y poniendo sobre la mesa el papel de los procesos de formación, la práctica para la experiencia, también refleja la mediación de factores sociales, culturales, étnicos y religiosos para su desarrollo. Se observa también como los directivos, hombres y mujeres, lo perciben como relevante en la actualidad para hacer frente al entorno cambiante, la complejidad del sector turístico y sus interacciones humanas y empresariales, y como una alternativa para alcanzar los resultados y la efectividad.

Por último, se observa cómo la comunicación, el liderazgo, la autogestión, la confianza y el trabajo en equipo son mencionados como relevantes en diferentes estudios. Así mismo, cómo es recurrente la necesidad de priorizar estas habilidades sobre las duras o técnicas.

CAPÍTULO 2

Estudio situacional de las habilidades blandas en desempeño laboral de los empleados en las distintas áreas del hotel

2.1 Introducción

En el presente capítulo se evaluarán las habilidades blandas en 20 hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Cuenca según lo descrito en el apartado de METODOLOGÍA del diseño de trabajo de titulación. El fin es analizar la presencia de habilidades blandas en los empleados que trabajan en los hoteles de categoría 4 estrellas.

Previamente se presenta una descripción de las habilidades blandas a estudiar.

2.1.1 Comunicación Efectiva

Según Chiavenato (1998) la comunicación eficaz se da cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados. En ella su objetivo es influir en el receptor para conseguir la influencia que quiere. La comunicación es parte esencial para poder alcanzar las metas laborales. Cuando existe una buena comunicación entre un equipo de trabajo y otro, la productividad laboral aumenta y una empresa puede crecer de forma más rápida. Por ello, es de gran importancia hablar del papel que desempeña cada uno de los trabajadores y su relevancia dentro de la organización. Esto ayudará a que las personas se motiven a cumplir con sus tareas para llegar a los objetivos de la organización.

2.1.2 Adaptabilidad

Para Ramírez, Herrera y Herrera (2003), la adaptabilidad es una capacidad intelectual y emocional para responder de manera coherente a las exigencias del entorno, a través de un proceso dinámico de ajuste y regulación en función de las características del contexto. Cuando hablamos de adaptabilidad en entornos profesionales, nos referimos a la capacidad de una persona para ajustarse o acomodarse a los cambios que pueda encontrarse en el desempeño de su trabajo. Es decir, se trata de la posibilidad de desarrollar diversas funciones, responder de manera adecuada en diferentes posiciones y asumir las modificaciones y evoluciones que puedan aparecer en su vida profesional.

2.1.3 Resolución de problemas

La resolución de un problema conduce a un proceso de búsqueda dirigida por el objetivo a través del espacio del problema (Newell y Simon, 1972). La resolución de conflictos

laborales es un proceso en el que se trata de solucionar situaciones problemáticas entre empleados que afectan al correcto desempeño de sus funciones. Como esto termina afectando a la productividad de la empresa, deben ser solucionados adecuadamente sin llegar a provocar problemas más grandes, evitando que estos lleguen a tomar la atención de los clientes, pues de alguna manera afecta la imagen de la empresa.

En este contexto, surgen conflictos laborales desencadenados por múltiples causas, derivadas de condicionantes tanto individuales como empresariales. Es importante que las organizaciones tomen conciencia de que resolver conflictos en el entorno laboral es clave. Para mantener la productividad, el clima laboral, la felicidad en el trabajo y la atracción de talento.

2.2 Introducción

2.2.1 Percepción de los empleados sobre servicio

Un factor importante al momento del incumplimiento de calidad de servicio y adicionado a la percepción del cliente, es la percepción que tiene el trabajador respecto a esta queja. Es por esto por lo que, la percepción de los empleados respecto al servicio que ofrecerán se ve influenciada por el clima organizacional de la empresa y por los incentivos que recibirán a partir de reconocimientos de buen servicio de parte de los huéspedes (Kang, Busser y Choi, 2018).

Previa a la investigación de Kang, et al. (2018), Hong, Liao, Hu y Jiang (2013), indican que las empresas deberían fortalecer un excelente clima laboral para que este influya de forma directa a las actitudes y comportamientos de los empleados, logrando que mejore la percepción de servicio que mantienen.

2.3 Hoteles 4 estrellas de la Ciudad de Cuenca

La guía para la selección de los hoteles fue en base al catastro turístico, en el cual se encuentran registrados 16 establecimientos de categoría 4 estrellas y los 4 establecimientos restantes fueron seleccionados de las OTA's que según la calificación pertenecen a una categoría de 4 estrellas. De este universo, a continuación, damos a conocer cierta información básica sobre los establecimientos que se han seleccionado para la presente investigación.

2.3.1 Hotel Rioné

Figura 2

Hotel Rioné



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

Rioné Hotel, una nueva propuesta en hospedaje, un ambiente acogedor y vanguardista, diseñado para satisfacer todas las necesidades de los huéspedes. El establecimiento cuenta con habitaciones individuales, matrimoniales y suites. Y se encuentra ubicado en la Av. Luis Moreno Mora y Eduardo Malo.

Cuenta con los siguientes servicios:

- Parqueadero.
- Salón de eventos y recepciones *lia view*.
- Transporte Aeropuerto – Hotel - Aeropuerto.
- Servicio de Lavandería.

2.3.2 Hotel Los Balcones

Figura 3

Hotel Los Balcones



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

El Hotel Boutique Los Balcones es una joya de la arquitectura colonial y patrimonio de la ciudad. La casona data de finales del siglo XVIII y fue taller del afamado artista plástico Gaspar De Sangurima. Se encuentra ubicado en las calles Presidente Borrero 12-08 y Gaspar Sangurima (esquina)

Cuenta con habitaciones sencillas, dobles, matrimoniales y triples, las cuales tienen una decoración elegante y disponen de calefacción y balcón privado con vistas a la ciudad.

Ofrece los siguientes servicios:

- Desayuno
- Habitaciones con TV de pantalla plana.
- Conexión Wi-Fi gratuita.
- Terraza en la azotea.
- Restaurante.

2.3.3 Alli Tiana

Figura 4

Hotel Alli Tiana



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

El Hotel Allí Tiana está cerca del museo Pumapungo, ofrece un alojamiento económico. El hotel cuenta con 16 habitaciones y se ubica en Cuenca Presidente Córdova 9 -86 y Padre Aguirre.

Cuenta con recepción abierta 24 horas y espacio para guardar el equipaje. Para los huéspedes que tengan coche, hay aparcamiento público de pago allí mismo disponible.

2.3.4 Hostería Dos Chorreras

Figura 5

Hostería Dos Chorreras



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

La Hostería Dos Chorreras dispone de restaurante, bar y jardín. Además, cuenta con habitaciones con vistas panorámicas a las montañas y conexión Wi-Fi gratuita. Se encuentra ubicado en el Km 21 vía al Cajas, Cuenca.

La Hostería Dos Chorreras dispone de:

- *Bungalows* con baño privado.
- TV LCD vía satélite y zona de estar.
- Servicio de habitaciones.
- Servicio de lavandería
- Alquiler de bicicletas

Además, los huéspedes podrán disfrutar de las actividades de la zona, como pesca, piragüismo y equitación.

2.3.5 Felicia Hotel & Suites

Figura 6

Felicia Hotel & Suites



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

Felicia Hotel & Suites, es un acogedor hotel de estilo colonial por su distinguida gastronomía típica, su centro de negocios y su amplio salón de eventos. Todo esto hace de Felicia Hotel & Suites su mejor opción en alojamiento.

Felicia Hotel & Suites dispone de 19 habitaciones entre individuales, dobles, matrimoniales, cuádruples y suites completamente equipadas. Se encuentra ubicado en las calles Luis Cordero 10-57 y Mariscal Lamar.

El hotel cuenta con los servicios de:

- Televisión por cable.
- Room service.

- Baño Privado.
- Hidromasaje.
- Wi-fi, etc.

2.3.6 Hotel San Antonio

Figura 7

Hotel San Antonio



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

El Hotel San Antonio está ubicado en la calle Presidente Borrero 1557. El hotel cuenta con 18 habitaciones. Las habitaciones cuentan con TV y también hervidor disponible. Todas las habitaciones cuentan con cuartos de baño privados. El desayuno de tipo americano es servido cada mañana.

2.3.7 Hostería Durán

Figura 8

Hostería Durán



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

La Hostería Durán se encuentra ubicada en la Av. Ricardo Durán vía a Baños. Cuenta con habitaciones individuales, dobles, triples, matrimoniales, cuádruples y suites. Las habitaciones disponen de TV vía satélite y ofrecen vistas preciosas de las montañas. Los baños privados incluyen ducha, artículos de aseo gratuitos y toallas limpias. La Hostería Durán ofrece:

- Piscina al aire libre
- Restaurante
- Conexión Wi-Fi gratuita
- Desayuno buffet diario también gratuito
- Baños termales relajantes y aparcamiento gratuito.

La Hostería Durán cuenta con pista de tenis, centro de fitness, salón común, sala de juegos y mostrador de información turística. Tanto en el establecimiento como en los alrededores se pueden practicar diversas actividades, entre ellas, el billar y el ping pong.

2.3.8 Hotel Boutique Santa Lucia

Figura 9

Hotel Boutique Santa Lucía



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

Este nostálgico hotel boutique, funciona en una antigua casa del siglo XIX, ofrece alojamiento de lujo, se encuentra en el casco antiguo de la ciudad de Cuenca. Está ubicado en las calles Borrero 8-44 Y Sucre.

Las habitaciones del Hotel Boutique Santa Lucía presentan una decoración con influencias barrocas que crea un aire palaciego. Están equipadas con

- TV por cable con pantalla LCD
- Minibar y escritorio.
- El servicio de habitaciones está disponible las 24 horas.
- Restaurante, etc.

2.3.9 Zahir 360

Figura 10

Hotel Zahir 360 Tryp by Wyndham



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

TRYP by Wyndham Cuenca Zahir ofrece vistas a la ciudad y se encuentra ubicado en la Av. Del Estadio Florencia Astudillo Esq.

Las habitaciones cuentan con TV por cable, escritorio y baño privado con ducha, secador de pelo y artículos de aseo gratuitos. TRYP by Wyndham Cuenca Zahir alberga un restaurante que ofrece gran variedad de platos, algunos servidos sobre roca volcánica para crear sabores y experiencias únicas.

Los servicios del establecimiento son los siguientes:

- Bar
- Business Center
- Desayuno Buffet Gratis
- Estacionamiento gratis
- Hotel 100% libre de humo
- Restaurante
- Sala de reuniones, entre otros.

2.3.10 Santa Lucía House Forum

Figura 11

Hotel Santa Lucía House Forum



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

El Santa Lucía House - Forum tiene elegantes habitaciones con muebles de estilo moderno, mientras que algunas camas tienen cabeceros de hierro forjado. Todas cuentan con baño privado con ducha y artículos de aseo gratuitos y TV vía satélite.

El Santa Lucía House-Forum sirve un desayuno americano gratuito. El establecimiento se encuentra en el centro histórico, a 500 metros de varios restaurantes, como la plaza Abdón Calderón y la catedral La Inmaculada Concepción.

Ofrece servicio de:

- Enlace con el aeropuerto
- Terraza y bar.
- También hay un salón compartido.

2.3.11 Mansión Alcázar

Figura 12

Hotel Mansión Alcázar



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

El Mansión Alcázar es un hotel boutique colonial situado en el centro de la animada ciudad, ofrece alojamientos elegantes con camas grandes, aparcamiento gratuito y conexión Wi-Fi gratuita. El Hotel está ubicado en la calle Simón Bolívar, arteria principal del movimiento cultural, social y turístico de la ciudad.

Las 23 elegantes habitaciones y suites están decoradas individualmente, convirtiéndose en piezas únicas con estilo que mezcla lo clásico con lo contemporáneo. Las habitaciones del Mansión Alcázar están decoradas con buen gusto con muebles antiguos de madera.

Lo servicios que ofrece este establecimiento son:

- Todas tienen aire acondicionado
- TV LCD por cable
- El bar
- El restaurante Cocotte, que ofrece una temática francesa.

2.3.12 Valgus Hotel & Suites

Figura 13

Valgus Hotel & Suites



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

Valgus Hotel & Suites tiene un restaurante y un centro de fitness. El establecimiento ofrece conexión Wifi gratuita y un desayuno gratuito todos los días. Se encuentra ubicado en las calles Larga 6-93 y Presidente Antonio Borrero.

Las habitaciones que disponen dentro del establecimiento son suites *deluxe* matrimonial, sencilla y habitación estándar triple, cuentan con minibar y baño privado con artículos de aseo gratuitos. También incluyen escritorio, caja fuerte y ropa de cama.

Cuenta con servicios de

- Bañera de hidromasaje
- Servicio de enlace con el aeropuerto
- Recepción abierta las 24 horas

2.3.13 Kuna

Figura 14

Hotel Kuna



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

El Kuna Hotel es el alojamiento ideal para turistas y ejecutivos de negocios está situado en la Avenida de Las Américas 10 93 y Luis Cordero. Ofrece Wifi gratuita, desayuno y aparcamiento.

Las habitaciones del Kuna Hotel presentan una decoración elegante e incluyen TV LCD, minibar, escritorio y baño privado con artículos de aseo gratuitos. Las suites son amplias y tienen bañera de hidromasaje de lujo.

El Kuna Hotel cuenta con el restaurante Kasa, que sirve una variedad de deliciosos platos locales e internacionales.

2.3.14 Pumapungo

Figura 15

Hotel Pumapungo



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por TripAdvisor, 2023.

El Hotel Pumapungo está ubicado a 1.3 km del Parque El Paraíso, y a 0.6 km del Museo de las Culturas aborígenes. Se ofrece aparcamiento gratuito, una terraza solárium y una terraza en la azotea, además de Wifi en toda la propiedad y aparcamiento gratis en el sitio. Algunas habitaciones incluyen TV con múltiples canales, un espacio de almacenamiento y un escritorio para su comodidad.

Servicios del alojamiento:

- Actividades para niños (acondicionado para familias / niños)
- Servicio de lavandería
- Internet de alta velocidad
- Desayuno Gratuito
- Se admiten mascotas

2.3.15 Venue Batán Hotel & Suites

Figura 16

Venue Batán Hotel & Suites



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por TripAdvisor, 2023.

Venue Batán Hotel & Suites se encuentra ubicado en la Av. 12 de abril y Guayas, barrio El Batán, uno de los más antiguos y tradicionales de la ciudad de Cuenca, el cual posee un gran valor histórico pues aún conserva uno de los majestuosos molinos que antiguamente se utilizaban para moler granos y obtener harina, principal fuente económica y alimentaria para los Cuencanos. El hotel cuenta con 15 suites de las cuales tenemos suites matrimoniales, familiares, dobles, entre otras

Los servicios con los que cuenta:

- Spa
- Gimnasio
- Wifi, entre muchas otras.

2.3.16 Hotel Victoria

Figura 17

Hotel Victoria



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

El Hotel Victoria ocupa una preciosa casa con jardín y vistas a la ciudad y ofrece habitaciones con balcón privado y Wifi gratuita en Cuenca. El hotel sirve el desayuno y alberga un restaurante que ofrece cocina local.

Las habitaciones del Victoria son muy luminosas y tienen ventanas grandes con vistas al jardín y a la ciudad. Encontramos habitaciones simples, dobles, triples, suites y suites familiares. Además, incluye calefacción, baño privado y una zona de estar con muebles elegantes.

Además de hospedaje cuenta con

- Salones
- Jardín
- Bar el barril

2.3.17 Selina

Figura 18

Hotel Selina



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

Construido en la base de los Andes, Selina Cuenca está frente al Río Tomebamba, el cual corre por las partes antiguas y modernas de la ciudad. Se encuentra ubicado en la calle Larga 7-93 y Luis Cordero.

Selina cuenta con habitaciones estándar, habitaciones comunitarias, suites y habitaciones micro, que dependen del número de camas y según esto dependerá el costo del mismo. Cada cuarto incluye cestos de mimbre, cobijas de alpaca y alfombras teñidas a mano en nuestro edificio colonial adornado con diseño ecuatoriano por artistas locales.

El hotel cuenta con:

- Cocina común
- sala de cine
- Un área de *wellness*
- Espacio de *cowork*
- Un restaurante *The Terrace*

2.3.18 otel Casa San Rafae

Figura 19

Hotel Casa San Rafael



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

El Hotel Casa San Rafael ocupa un edificio elegante de estilo colonial, a 450 metros del parque Abdón Calderón. Ubicado en las calles Bolívar 5-05 y Mariano Cueva

Posee habitaciones individuales y dobles estándar, las cuales están decoradas en tonos suaves y disponen de TV por cable y baño privado con artículos de aseo. El hotel cuenta con un salón de lectura y ofrece un servicio de masajes.

Dispone de habitaciones con conexión Wi-Fi gratuita y TV de pantalla plana. Se sirven desayunos y se ofrecen sesiones de masaje.

2.3.19 Hotel San Juan

Figura 20

Hotel San Juan



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

El San Juan Hotel ofrece un entorno elegante y está decorado con madera tallada, sillas tapizadas y galerías típicas españolas. Esta mansión de estilo colonial presenta un interior elegante y ha sido reformada. El San Juan está ubicado en la calle General Torres 959.

Las habitaciones con las que cuenta este hotel es sencillas, dobles *twin*, triples, suites y suites familiares, están equipadas con TV de pantalla plana, minibar y baño privado con artículos de aseo gratuitos. Algunas habitaciones también disponen de papel pintado decorativo en la pared, suelo de parqué y mobiliario de época.

Servicios incluidos para este establecimiento tenemos:

- Amenidades de baño gratuitas
- Gimnasio
- Televisión LCD
- Cuna gratis

2.3.20 Hotel El Conquistador

Figura 21

Hotel El Conquistador establecimiento hotelero cuatro estrellas



Nota: Parte frontal del establecimiento hotelero, [Fotografía], por Booking, 2023.

El Hotel Conquistador inició sus actividades en el año 1975, está ubicado en el centro histórico y comercial de la ciudad, este es un lugar de preferencia de los empresarios corporativos y turistas, internacional y nacional. Se encuentra ubicado en la calle Gran Colombia 6-65,

El hotel cuenta con 43 habitaciones las cuales se caracterizan por el diseño, confort y equipamiento debido que cuentan con: colchones *beautyrest recharge*, LCD de 42" con televisión por cable HD, escritorio de trabajo, cajilla de seguridad, cafetera, secador de cabello y plancha para ropa

2.4 Importancia de analizar las habilidades blandas en el sector laboral hotelero de Cuenca.

En la actualidad, en los procesos de contratación de personal de las diferentes empresas, se ha incluido en los perfiles de cargos las habilidades blandas que se consideran fundamentales para el cargo que se encuentre dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal; puesto que esto brinda un valor añadido en su desempeño, y podrá generar a las diferentes empresas un potencial de mejora continua en cada uno de sus procesos y productos (Vallejo Carrasco, 2019).

Las habilidades blandas son tan importantes que los empleadores las reconocen como el diferenciador número uno para quienes aspiran a un puesto de trabajo sin importar el tipo de industria o profesión; contratar individuos que cuenten con habilidades blandas es una estrategia de gran importancia para las empresas de alto rendimiento que deseen construir y mantener una ventaja competitiva. Wilhelm (2004) afirmó que los empleadores valoran altamente las habilidades blandas como factor de éxito para ingresar a una empresa desde los primeros niveles jerárquicos.

Según cifras del MINISTERIO DEL TURISMO, MINTUR (2020) en los últimos cinco años la ocupación hotelera de en la capital azuaya no rebasa el 50%. En consecuencia, muchos de los hoteleros toman la decisión de disminuir el personal en sus empresas.

De acuerdo a la encuesta, se puede observar que desde el año 2018 a 2022 la tasa de ocupación fue del 39,71% en los establecimientos de 4 estrellas en el cantón Cuenca la cual es un levantamiento de información mensual. Por tal razón hoy en día se investiga el efecto de la adquisición de habilidades blandas sobre el desempeño laboral de los empleados, analizando las capacidades de formación y capacitación las cuales tienen un impacto muy alto y duradero en la mejora del rendimiento de los empleados.

Sin embargo, las competencias blandas pueden entrenarse desde muy temprana edad, y algunos rasgos de la personalidad pueden modificarse en función a los roles o experiencias que las personas afrontan a lo largo de sus vidas.

Los empleadores para la contratación del personal no solo se centran hoy en día en su carpeta o formación de estudios; lo toman en cuenta, pero no es el eje para tener éxito en conseguir el empleo. Por lo tanto, tenemos que tener en cuenta que las habilidades blandas y la experiencia que el candidato obtiene, pues la mayoría de empleadores mencionan: Que no sirve tener alguien con una gran formación pues siempre llegan a decepcionar y no tiene el don de servir y mostrar el agrado de servir a los huéspedes y tener empatía con sus compañeros de trabajo.

2.5 Diseño de la metodología

2.5.1 Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es de enfoque mixto dividido en dos partes. La primera parte tendrá un enfoque cualitativo de alcance exploratorio y con corte transversal debido a que los datos recolectados serán tomados de un solo momento específico, en el caso del presente estudio, será desarrollado con información del periodo académico marzo-agosto 2023. Según Hernández y Mendoza (2014), este tipo de alcance tiene la finalidad de recolectar los datos y la información necesaria a través de entrevistas semiestructuradas, las cuales se realizarán a los actores implicados a conveniencia, tales como empleadores de las empresas hoteleras con categoría 4 estrellas de la ciudad de Cuenca.

La segunda parte, será de tipo cuantitativo, se realizará una encuesta de variables sociodemográficas y ordinales (tipo Likert) para identificar las habilidades de los empleados. La muestra de estudio será de tipo no aleatorio (100 empleados) en 20 establecimientos categorizados con 4 estrellas. Posteriormente, se analizarán los datos en el software Microsoft Excel versión 2016. Se presentarán estadísticos descriptivos los cuales mostrarán la tendencia hacia los extremos de la escala de Likert.

Cabe indicar que previo a la aplicación de los instrumentos los participantes darán su consentimiento libre e informado para participar en el proyecto.

Con la aplicación de la presente investigación se pretende obtener la perspectiva tanto del empleador como la del empleado, y con los resultados se podrá validar o descartar la hipótesis inicialmente planteada.

2.5.2 Universo

La población de estudio la componen 20 hoteles de categoría 4 estrellas registrados en la Cámara de Comercio de Cuenca. En los cuales se tomaron encuestas a 5 empleados de cada establecimiento dándonos un total de 100 encuestas. Y por otra parte una entrevista para empleadores con un total de 8, las cuales fueron solicitadas en cada uno de los hoteles antes mencionados.

Teniendo en cuenta que el presente estudio es no probabilístico, se ha escogido el tipo de muestra por conveniencia, utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de información a la que se tiene acceso, puesto que no todos los empleados del sector hotelero de establecimientos de categoría 4 estrellas participarán pues se tuvieron que retirar ciertos empleados por la pandemia que surgió en 2019. Actualmente, el número de empleados está volviendo a la normalidad, pero de igual manera no conocemos con exactitud esta información.

Los empleados de algunos establecimientos hoteleros aún no se incorporan a sus puestos de trabajo, teniendo como ejemplo al Hotel Alli Tiana, en el cual se apreció la presencia de 3 empleados los cuales se encuentran laborando de un total de 13 empleados. En este caso debemos ser conscientes de que la muestra obtenida no es representativa (no puede serlo) y la elegiremos según los criterios que mejor podamos para realizar la mayor aproximación posible.

2.5.3 Análisis y tabulación del resultado de las encuestas

La investigación cualitativa inicio visitando los hoteles de categoría 4 estrellas de la ciudad de Cuenca, procediendo a realizar un total de 100 encuestas, las cuales fueron destinadas al personal que labora en cada uno de los establecimientos visitados en diferentes áreas del hotel, además de realizar las encuestas vía online mediante la herramienta de *Google Forms*.

Las preguntas de las encuestas se realizaron por método escala de Likert, el formato diseñado de la encuesta se encuentra en el anexo B, en el que se aprecian todos los detalles mencionados con anterioridad.

Las encuestas se aplicaron en un tiempo aproximado de 2 semanas entre los que corresponde las del mes abril del año 2023, en donde se procedieron a realizar un total de 100 encuestas cubriendo de esta manera el total de la muestra antes mencionada.

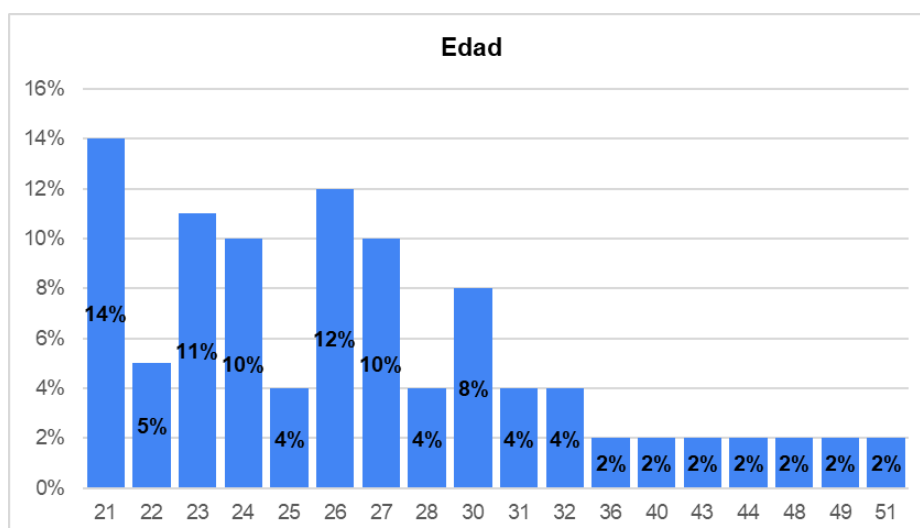
Tabla 2

Pregunta 1: Edad de los empleados

Edad	# de Encuestados	Porcentaje
21	14	14%
22	5	5%
23	11	11%
24	10	10%
25	4	4%
26	12	12%
27	10	10%
28	4	4%
30	8	8%
31	4	4%
32	4	4%
36	2	2%
40	2	2%
43	2	2%
44	2	2%
48	2	2%
49	2	2%
51	2	2%
Total	100	100%

Figura 22

Resultado de la pregunta n° 1



Se ha establecido comenzar la encuesta con la edad de las personas encuestadas, dándonos como resultado que hubo una mayor participación de personas de 21 años que

representan el 14%, seguidos de personas de 26 años con un total de 12%, tomando como resultado que la mayor parte de encuestados están laborando al terminar sus estudios de nivel superior y su perspectiva sobre las habilidades blandas es mucho más asertiva.

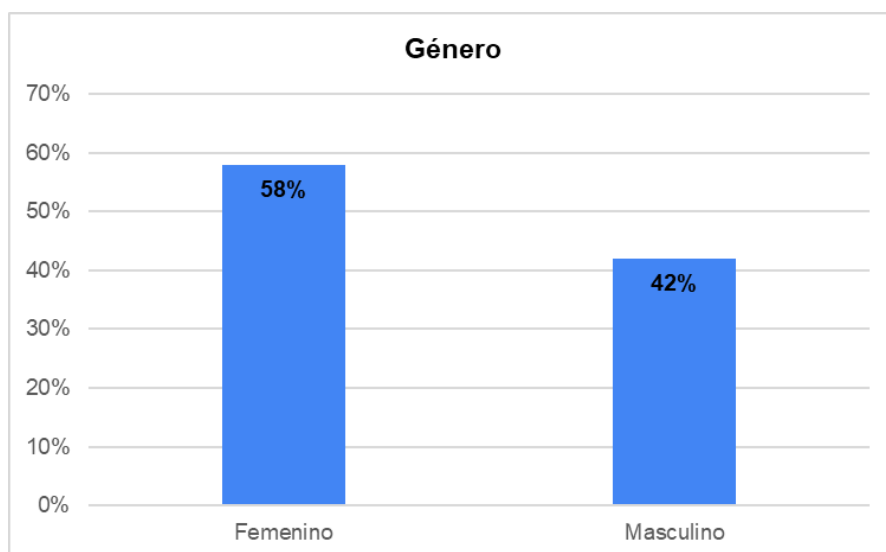
Tabla 3

Pregunta 2: Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	58	60%
Masculino	39	40%
Total	100	100%

Figura 23

Resultado de la pregunta n°2



En la pregunta número 2 referente al Género resulta una mayoría de encuestados del género femenino con una frecuencia 58 representando el 58% y con una frecuencia de 42 representado el 42% del total de encuestas realizadas para el género femenino.

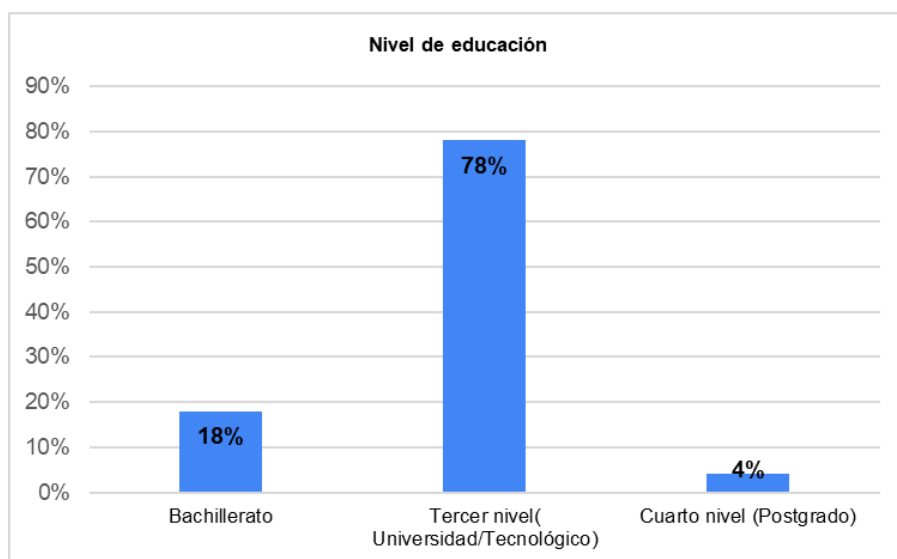
Tabla 4

Pregunta 3: Nivel de educación de los empleados

Nivel de educación	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	18	18%
Tercer nivel(Universidad/Tecnológico)	78	78%
Cuarto nivel (Postgrado)	4	4%
Total	100	100%

Figura 24

Resultado de la pregunta n°3



Hemos implementado dentro de la encuesta el nivel de educación formal de los encuestados, coincidiendo de esta manera con la participación según la edad de los mismos. Teniendo en mayor porcentaje tercer nivel (Universidad/Tecnológico) con el 78%, identificando que los encuestados se encuentran laborando después de haber culminado sus estudios de tercer nivel y esto garantiza una mejor respuesta con respecto al tema.

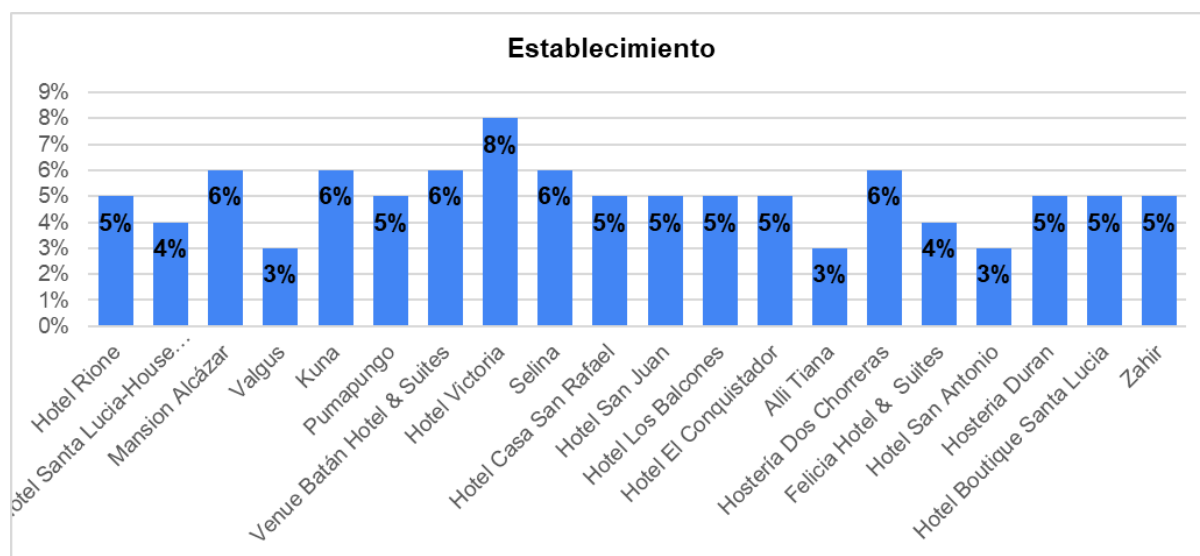
Tabla 5

Pregunta 4: *Establecimiento en el que labora el empleado*

Establecimiento	Frecuencia	Porcentaje
Hotel Rioné	5	5%
Hotel Santa Lucía- House Forum	4	4%
Mansión Alcázar	6	6%
Valgus Hotel & Suites	3	3%
Kuna	6	6%
Pumapungo	5	5%
Venue Batán Hotel & Suites	6	6%
Hotel Victoria	8	8%
Selina	6	6%
Hotel Casa San Rafael	5	5%
Hotel San Juan	5	5%
Hotel Los Balcones	5	5%
Hotel El Conquistador	5	5%
Alli Tiana	3	3%
Hostería Dos Chorreras	6	6%
Felicia Hotel & Suites	4	4%
Hotel San Antonio	3	3%
Hostería Durán	5	5%
Hotel Boutique Santa Lucía	5	5%
Zahir 360	5	5%
Total	100	100%

Figura 25

Resultado de la pregunta n°4



En la pregunta 4, se pudo identificar a los establecimientos de categoría 4 estrellas de los cuales se ha tenido mayor acogida con respecto al número de encuestados teniendo mayor participación del Hotel Victoria del 8% a diferencia del resto de establecimientos.

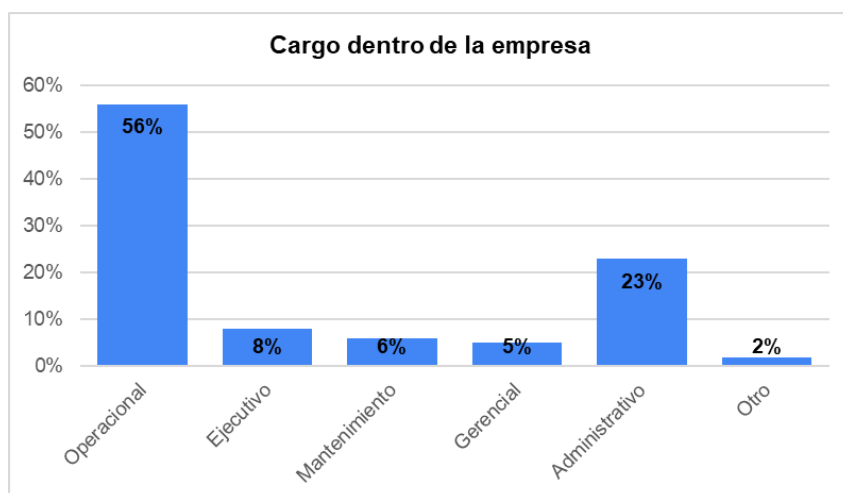
Tabla 6

Pregunta 5: ¿Cuál es el nivel jerárquico al que pertenece el cargo que ejerce dentro de la organización?

Cargo dentro de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Operacional	56	56%
Ejecutivo	8	8%
Mantenimiento	6	6%
Gerencial	5	5%
Administrativo	23	23%
Otro	2	2%
Total	100	100%

Figura 26

Resultado de la pregunta n°5



Para la siguiente pregunta se propuso especificar el cargo que ocupan dentro de la empresa en la que se desenvuelven, dando como resultado mayormente el cargo operacional con un total de 56% y como segunda variable más escogida tenemos el cargo administrativo con un total de 23%.

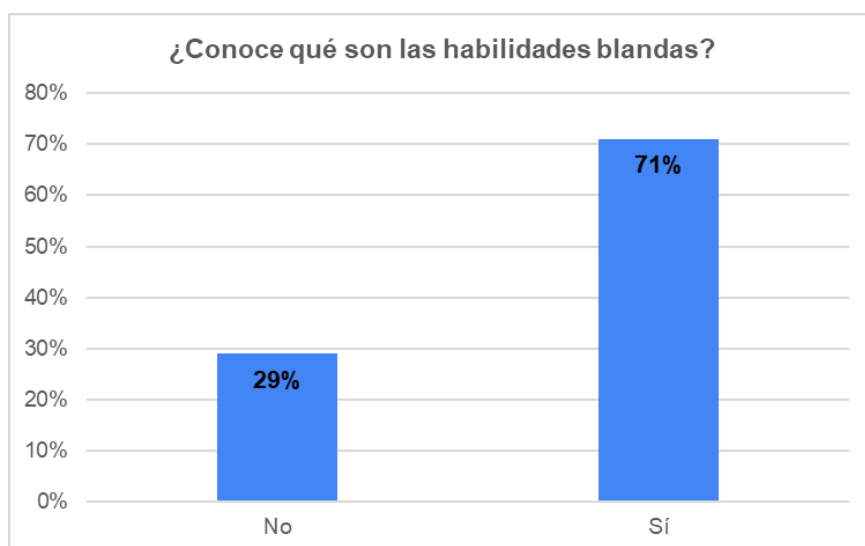
Tabla 7

Pregunta 6: ¿Conoce qué son las habilidades blandas?

¿Conoce qué son las habilidades blandas?	Frecuencia	Porcentaje
No	29	29%
Sí	71	71%
Total	100	100%

Figura 27

Resultado de la pregunta n°6



Con respecto a la pregunta acerca del conocimiento acerca de las habilidades blandas existe un alto porcentaje de encuestados que tienen conocimiento de lo que significa este tipo de habilidad, correspondiente al 71% del total de encuestados, por otro lado, el 29% no saben acerca de este concepto de habilidad.

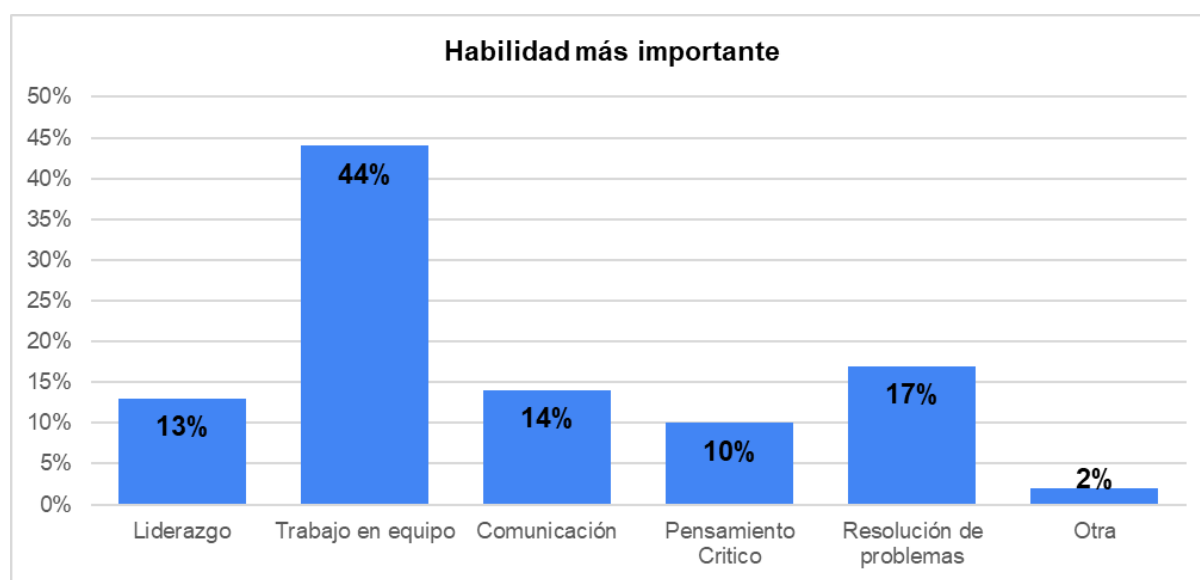
Tabla 8

Pregunta 7: ¿Cuál cree que es su habilidad blanda más importante?

Habilidad blanda más importante	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	13	13%
Trabajo en equipo	44	44%
Comunicación	14	14%
Pensamiento Crítico	10	10%
Resolución de problemas	17	17%
Otra	2	2%
Total	100	100%

Figura 28

Resultado de la pregunta n°7



Con respecto a la pregunta de cuál es su habilidad más importante, la mayor cantidad de encuestados escogieron la habilidad de Trabajo en equipo con una cantidad de aceptación del 44%, siendo esta la habilidad más reconocida por parte de estos empleados y como segunda habilidad más importante para estos actores es la resolución de problemas con un porcentaje del 17%.

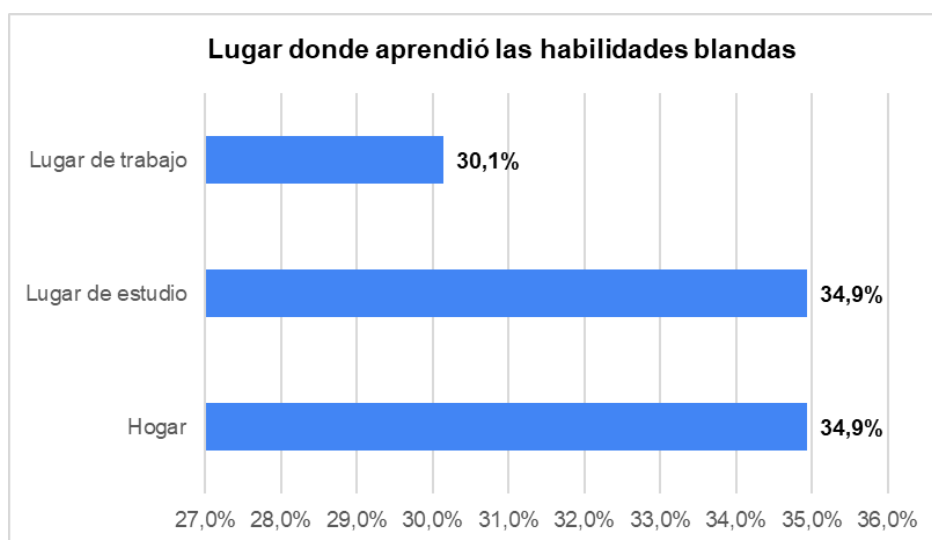
Tabla 9

Pregunta 8: *¿Dónde cree que aprendió su habilidad blanda más importante?*

Lugar donde aprendió habilidades blandas	N	Porcentaje
Hogar	51	34,9%
Lugar de estudio	51	34,9%
Lugar de trabajo	44	30,1%
Total	146	100,0%

Figura 29

Resultado de la pregunta n°8



Con respecto a la pregunta 8, se pudo observar que la mayor parte de encuestados aprendieron sus habilidades blandas en el hogar y el lugar de estudio, refiriéndose a la escuela, colegio y universidad; teniendo una aceptación del 51% en los dos casos. Y apreciando con un menor porcentaje la variable de lugar de trabajo con el 44%.

Permite identificar que las habilidades blandas cumplen con su concepto de estar muy ligadas a la propia personalidad y aprendizaje de la niñez que es instruida por los padres, las cuales pueden mejorarse e instruirse dentro de nuestro desarrollo personal, que se genera en la escuela, colegio, etc.

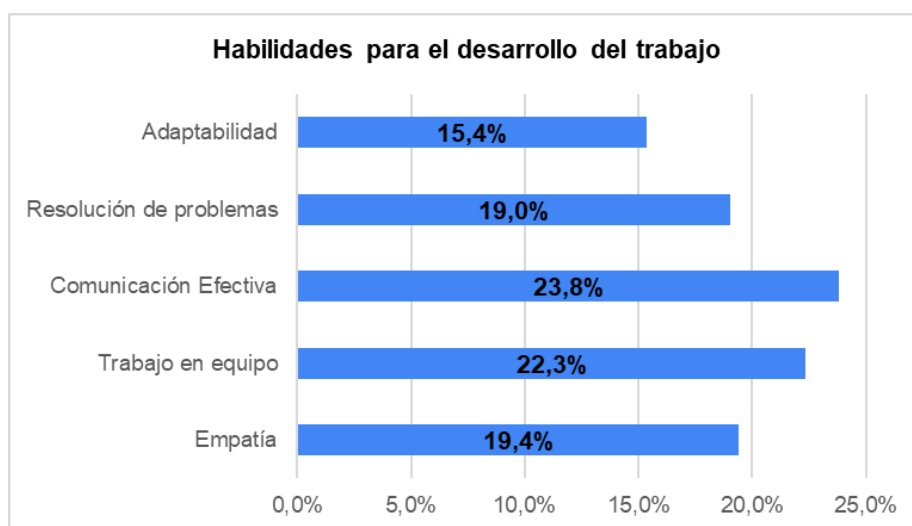
Tabla 10

Pregunta 9: *¿Habilidades que considera usted que le ayudarían en su desarrollo de trabajo?*

Habilidades para el desarrollo del trabajo	N	Porcentaje
Empatía	53	19,4%
Trabajo en equipo	61	22,3%
Comunicación Efectiva	65	23,8%
Resolución de problemas	52	19,0%
Adaptabilidad	42	15,4%
Total	273	100,0%

Figura 30

Resultado de la pregunta n°9



Para la pregunta 9, se ha establecido que habilidades son útiles para el desarrollo del trabajo de los encuestados, y por medio de las respuestas obtenidas se identificó que todas ellas son ideales para el desarrollo del trabajo, pero existen tres variables que sobresalen del resto de la lista, con mayor frecuencia de 65 se tiene como primera habilidad la comunicación efectiva con un porcentaje de 23,8%, consiguiente se tiene con una frecuencia de 61 trabajo en equipo con el 22,3% y finalmente se tiene empatía con una frecuencia de 52 que representa el 19,4%.

Se pudo identificar que las personas dentro del ámbito laboral procuran utilizar o implementar estas habilidades para que la eficiencia en sus puestos de trabajo se desarrolle de la mejor manera y puedan conseguir excelentes resultados.

Se debe tomar en cuenta que el total de frecuencia es de 273, debido a que en la pregunta los encuestados tenían la opción de escoger más de una respuesta, por lo tanto, el nivel de frecuencia varía al igual que los porcentajes.

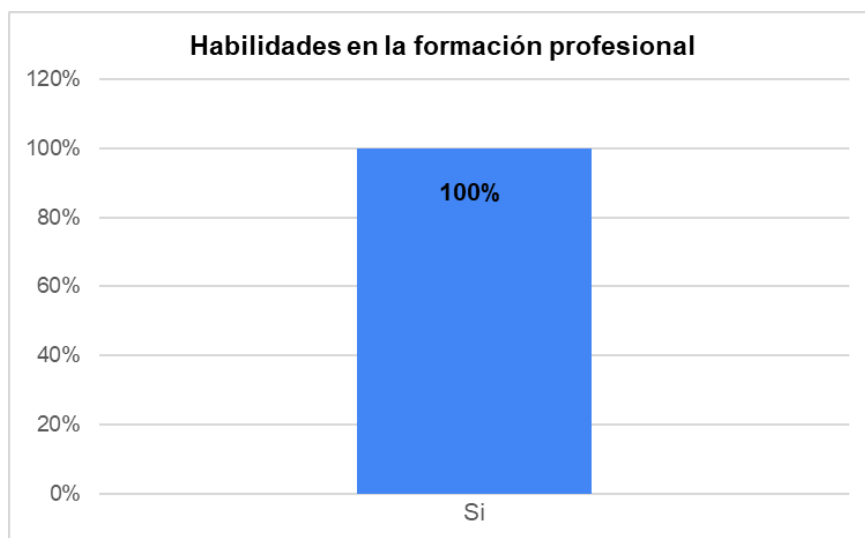
Tabla 11

Pregunta 10: *¿Ud. cree que las habilidades blandas son necesarias en su formación profesional?*

¿Ud. cree que las habilidades blandas son necesarias en su formación profesional?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	100	100%
Total	100	100%

Figura 31

Resultado de la pregunta n°10



Con respecto a esta pregunta, en donde se cuestiona si las habilidades blandas son necesarias en la formación profesional según los datos obtenidos por parte de los actores implicados con un porcentaje del 100%. Se tomó en referencia que los trabajadores están tomando conciencia de que las habilidades blandas son importantes ahora en la actualidad y en una sociedad cambiante que cada día tiene cambios drásticos y en los cuales se toman en cuenta la conciencia emocional de las personas.

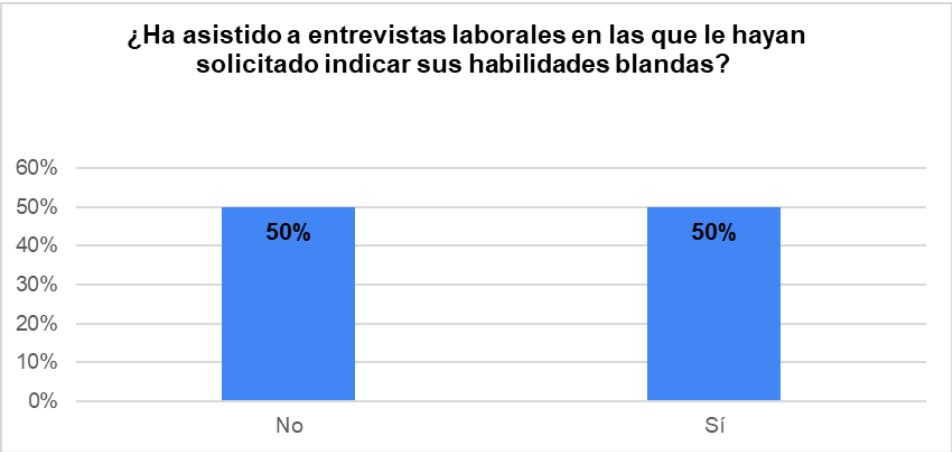
Tabla 12

Pregunta 11: ¿Ha asistido a entrevistas laborales en las que le hayan solicitado indicar sus habilidades blandas?

¿Ha asistido a entrevistas laborales en las que le hayan solicitado indicar sus habilidades blandas?	Frecuencia	Porcentaje
No	50	50%
Sí	50	50%
Total	100	100%

Figura 32

Resultado de la pregunta n°11



Para la pregunta número 11 se ha podido observar que para ciertas entrevistas de trabajo ya se han tomado en cuenta las habilidades blandas, dando un 50% de asertividad con respecto a la pregunta por parte de los encuestados. Y también se puede mencionar que el 50% restante de los mismos no requirieron mencionar de estas habilidades pues en sus empresas en las cuales ya se encuentran laborando no se les cuestionó de las mismas.

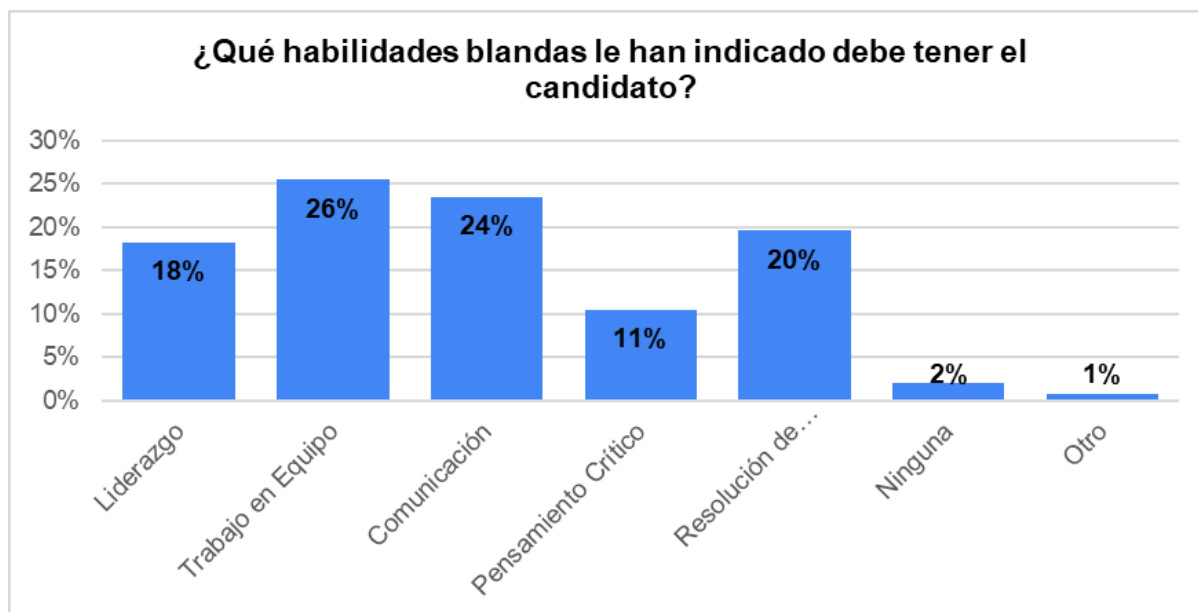
Tabla 13

Pregunta 12: En sus entrevistas de trabajo ¿Qué habilidades blandas le han indicado debe tener el candidato?

¿Qué habilidades blandas le han indicado debe tener el candidato?	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	56	18,3%
Trabajo en Equipo	78	25,5%
Comunicación	72	23,5%
Pensamiento Crítico	32	10,5%
Resolución de problemas	60	19,6%
Ninguna	6	2,0%
Otro	2	0,7%
Total	306	100,0%

Figura 33

Resultado de la pregunta n°12



Con respecto a la pregunta número 12, se pudo observar que las habilidades más destacadas entre esta lista de opciones tenemos con una frecuencia de 78 trabajo en equipo que equivale al 25,5%, la siguiente habilidad con mayor aceptación es la comunicación con una frecuencia de 72 teniendo un porcentaje del 23,5%; siendo estas habilidades la de mayor

relevancia y las cuales las empresas requieren y han indicado que debe tener su trabajador para laborar en el establecimiento. Cabe recalcar que las empresas empiezan a valorar y tomar grandes criterios al momento de contratar a su personal, pues la iniciativa de las personas de mostrar una actitud positiva y emocional incide mucho en su contratación. Y los encuestados mediante esta encuesta mencionan lo que las empresas están buscando, teniendo un punto clave a favor para esta investigación, que servirá de ayuda a futuros empleados.

Se debe tomar en cuenta que el total de frecuencia es de 306 y no coincide con la muestra, porque para esta pregunta los encuestados tenían la opción de escoger más de una respuesta, por lo tanto, el nivel de frecuencia varía al igual que los porcentajes.

Tabla 14

Pregunta 13: *Indique con una x el nivel que usted posee por cada habilidad.*

Nivel de cada habilidad	Frecuencia					Total encuestados
	No las manejo	Deficiente	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
Cognitivas	0	6	38	26	30	100
Liderazgo	8	0	38	36	18	100
Empatía	3	3	38	25	31	100
Trabajo en equipo	0	6	38	38	18	100
Comunicación	0	8	26	42	24	100
Adaptabilidad	2	2	32	28	36	100
Resolución de problemas	2	10	24	34	30	100
Polivalencia	2	4	26	24	44	100

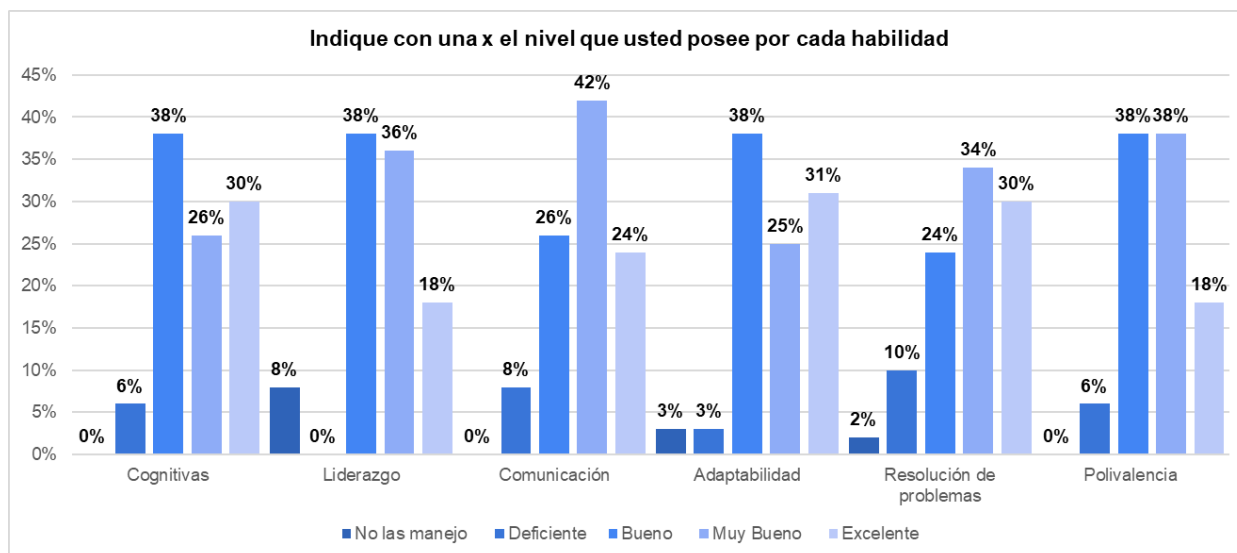
Tabla 15

Resultados del Porcentaje de la Pregunta N°13

Nivel de cada habilidad	Porcentaje					Total
	No las manejo	Deficiente	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
Cognitivas	0%	6%	38%	26%	30%	100%
Liderazgo	8%	0%	38%	36%	18%	100%
Comunicación	0%	8%	26%	42%	24%	100%
Adaptabilidad	3%	3%	38%	25%	31%	100%
Resolución de problemas	2%	10%	24%	34%	30%	100%
Polivalencia	0%	6%	38%	38%	18%	100%

Figura 34

Resultado de la pregunta n°13



Para la pregunta 13, que trata sobre el nivel que posee por cada habilidad se establecieron las escalas de no las manejo y excelente, se ha visto una mayor aceptación por parte de los encuestados.

Con respecto a la variable de habilidad cognitiva el 38% de los encuestados afirma tener un buen nivel con respecto al manejo de las habilidades blandas, así mismo el 6% posee un nivel deficiente en el manejo de las mismas.

Para la habilidad de liderazgo del 100% de encuestados, el 38% de los encuestados tienen un buen nivel en el uso de habilidades blandas, mientras que el 8% no las manejan en el desarrollo de su trabajo.

Continuando con la variable de comunicación el 42% de los encuestados tienen un muy buen nivel de posesión de habilidad blandas mientras que existe un 8% de deficiencia en el nivel de estas habilidades, no es un porcentaje grande de personas, pero de igual manera esta habilidad es el eje para que se desarrolle un buen ambiente laboral.

Para la variable de habilidad de adaptabilidad los encuestados presentan un buen nivel con respecto al uso de esta habilidad con un 38%, de la misma manera existe un 3% de igualdad entre las opciones de deficiencia y no las manejo para esta variable.

Con respecto a la variable de resolución de problemas los encuestados tienen una mayor aceptación del 34% de un nivel de manejo muy bueno, mientras que el 2% de los

mismos no las manejan dentro del desarrollo de su trabajo, por lo tanto, su nivel en el uso de esta habilidad es mala, y el individuo no sabrá cómo actuar al momento que se le presente algún problema. Como última variable tenemos la habilidad de polivalencia los encuestados tienen un nivel del manejo de las habilidades bueno y muy bueno con un 38% de acogida a estas dos opciones y un 6% deficiente en esta habilidad.

Con estos datos, se pudo conocer que los empleados tienen un nivel estable en el uso de las habilidades blandas dentro del desarrollo de su trabajo y permiten desarrollar una interrelación socioemocional efectiva, establecer relaciones sólidas en el mediano y largo plazo, e influir positivamente en la vida social, académica y profesional.

Tabla 16

Pregunta 14: Evalúe sus habilidades. Deberá valorar de 1 a 5 en qué grado se siente identificado con la afirmación.

Autoconocimiento	Frecuencia					Total encuestados
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	
Analiza con frecuencia su forma de actuar	2	0	10	46	42	100
Adopta una actitud constructiva ante los errores y trata de aprender de ellos	0	2	0	48	50	100
Agradece los consejos de los demás, adoptando una actitud abierta	2	0	6	46	46	100
Se deja ayudar en aquellos aspectos en que necesita mejorar.	0	2	2	46	50	100

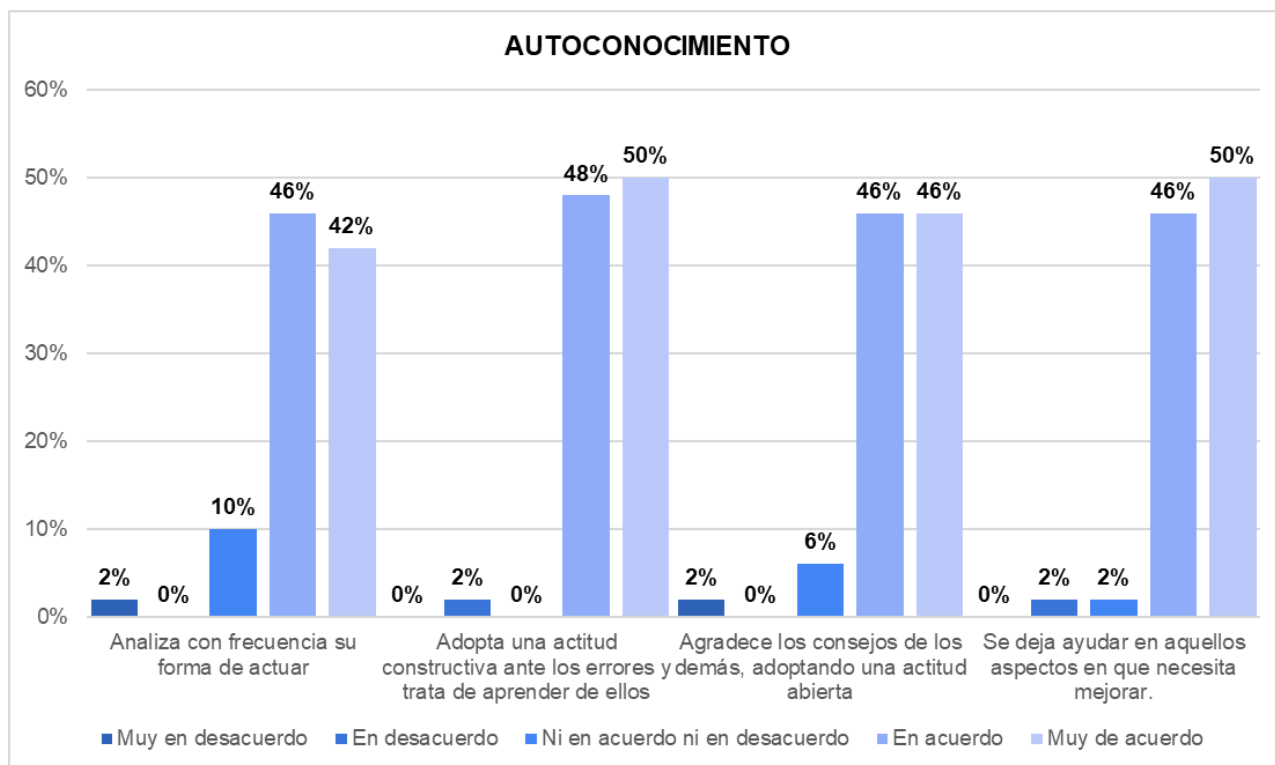
Tabla 17

Resultados del Porcentaje de la Pregunta N°14

Autoconocimiento	Porcentaje					Total encuestados
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	
Analiza con frecuencia su forma de actuar	2%	0%	10%	46%	42%	100%
Adopta una actitud constructiva ante los errores y trata de aprender de ellos	0%	2%	0%	48%	50%	100%
Agradece los consejos de los demás, adoptando una actitud abierta	2%	0%	6%	46%	46%	100%
Se deja ayudar en aquellos aspectos en que necesita mejorar.	0%	2%	2%	46%	50%	100%

Figura 35

Resultado de la pregunta n°14



Para la pregunta 14, se ha planteado evaluar las habilidades de los empleados de los establecimientos hoteleros por cada habilidad se ha establecido las escalas de muy en desacuerdo y muy de acuerdo, la cual ha tenido una gran aceptación por parte de los encuestados; teniendo como primera variable el autoconocimiento, la cual se divide en 4 afirmaciones, como primer punto tenemos analizar con frecuencia su forma de actuar,

estando en acuerdo con un 46% de aceptación , mientras que el 2% está en muy de acuerdo con la afirmación, pues no se encuentra ligado con la misma.

Corresponde a la misma variable y es la siguiente afirmación: Adopta una actitud constructiva ante los errores y trata de aprender de ellos, donde los encuestados están muy de acuerdo con esta afirmación con un 50% de grado de adaptación mientras que el 2% está en desacuerdo con esta afirmación pues no coinciden con la misma y no la practican. Para la siguiente afirmación tenemos: Agradece los consejos de los demás, adoptando una actitud abierta, se obtuvieron dos porcentajes similares con las opciones en acuerdo y muy de acuerdo con el 46% de aceptación, así mismo tenemos en una menor aceptación del 2% muy en desacuerdo, debido a que no comparte la afirmación y no se encuentra identificado con la misma. Tenemos como última afirmación para esta variable: Se deja ayudar en aquellos aspectos en que necesita mejorar, en donde podemos identificar que tiene un 50% de los encuestados se encuentran muy de acuerdo con la afirmación y un 2% en desacuerdo y de igual manera comparten la idea de no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Por medio de esta variable se pudo identificar que las afirmaciones tienen un alto grado de aceptación y nos permite conocer que los empleados pueden desenvolverse dentro de su ámbito laboral, pues su autoconocimiento es aceptable.

Tabla 18

Resultados de la Pregunta N°14

Resolución de conflictos	Frecuencia					Total encuestados
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	
Ante un problema, sabe seleccionar la información importante y está en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en su solución	4	0	5	42	49	100
Analiza en profundidad las causas del problema, más allá de lo evidente.	0	4	14	40	42	100
Explora varias alternativas, analizando las consecuencias de cada una.	4	0	8	40	48	100
Define y valora los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir alternativa	0	4	4	40	52	100

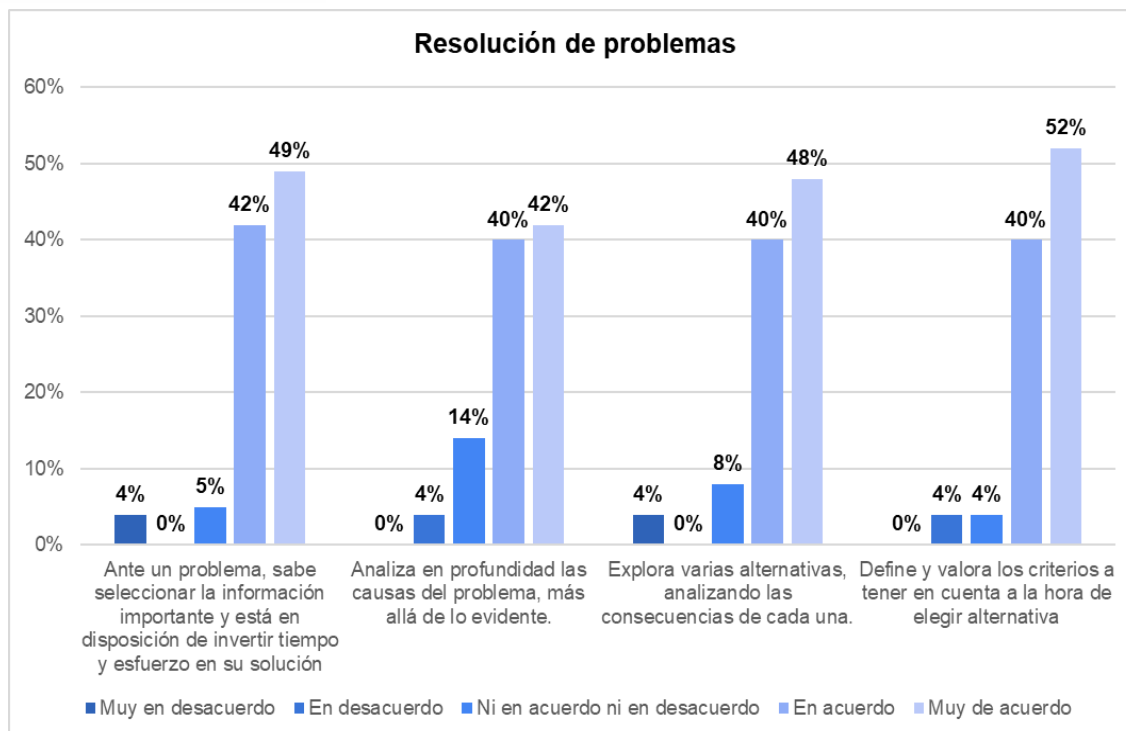
Tabla 19

Resultados del Porcentaje de la Pregunta N°14

Resolución de conflictos	Porcentaje					Total encuestados
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	
Ante un problema, sabe seleccionar la información importante y está en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en su solución	4%	0%	5%	42%	49%	100%
Analiza en profundidad las causas del problema, más allá de lo evidente.	0%	4%	14%	40%	42%	100%
Explora varias alternativas, analizando las consecuencias de cada una.	4%	0%	8%	40%	48%	100%
Define y valora los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir alternativa	0%	4%	4%	40%	52%	100%

Figura 36

Resultado de la pregunta n°14



Para la siguiente variable de resolución de problemas, de igual manera se ha analizado cuatro afirmaciones que han recibido una gran acogida y demuestran altos rendimientos por parte de los empleados a los cuales se les realizó las encuestas.

Como primera afirmación tenemos: Ante un problema, sabe seleccionar la información importante y está en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en su solución, los datos recogidos nos muestran el 49% de aceptación muy de acuerdo, con la cual demuestran que si se encuentran vinculados con la afirmación.

Segunda afirmación: Analiza en profundidad las causas del problema, más allá de lo evidente, donde se evidencia que 42% están muy de acuerdo con la afirmación y en viceversa el 4% está en desacuerdo, de igual manera está porcentaje es aceptable pues el índice no es muy alto y solo un porcentaje pequeño no es capaz de realizar análisis exhaustivos hasta encontrar una posible solución.

Tercera afirmación: Explora varias alternativas, analizando las consecuencias de cada una, tenemos la siguiente afirmación con un porcentaje de acogida del 48% con muy de acuerdo, así mismo, el 4% de los mismos encuestados eligen que están muy en desacuerdo con esta afirmación.

Finalmente, la última afirmación menciona: Define y valora los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir alternativas, observando los datos el 52 % están muy de acuerdo

con la afirmación, por lo que podemos tener en cuenta que los criterios se toman en serio al momento de dar soluciones frente a problemas. Y con un porcentaje del 4% en relación a no estar de acuerdo y no saber en qué posición se encuentran referente a la afirmación.

Por medio de esta pregunta los evaluados muestran que pueden presentar escucha beligerante, defienden prejuicios y supuestos, crítica a la otra parte, impulsan una búsqueda de las diferencias manifiestas e intentan rebatir siempre la posición del otro, la habilidad de resolución de conflictos fue bien valorada por los encuestados.

Tabla 20

Resultados de la Pregunta N°14

Empatía	Frecuencia					Total encuestados
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	
Intenta entender la posición de las personas de su entorno	2	0	8	40	50	100
Actúa teniendo en cuenta los sentimientos de las personas	0	2	20	32	46	100
Se comunica con las personas adecuándose a la manera de ser del otro	2	0	12	42	44	100
Piensa en el impacto de sus decisiones en terceras personas antes de ponerlas en práctica	0	2	12	38	48	100

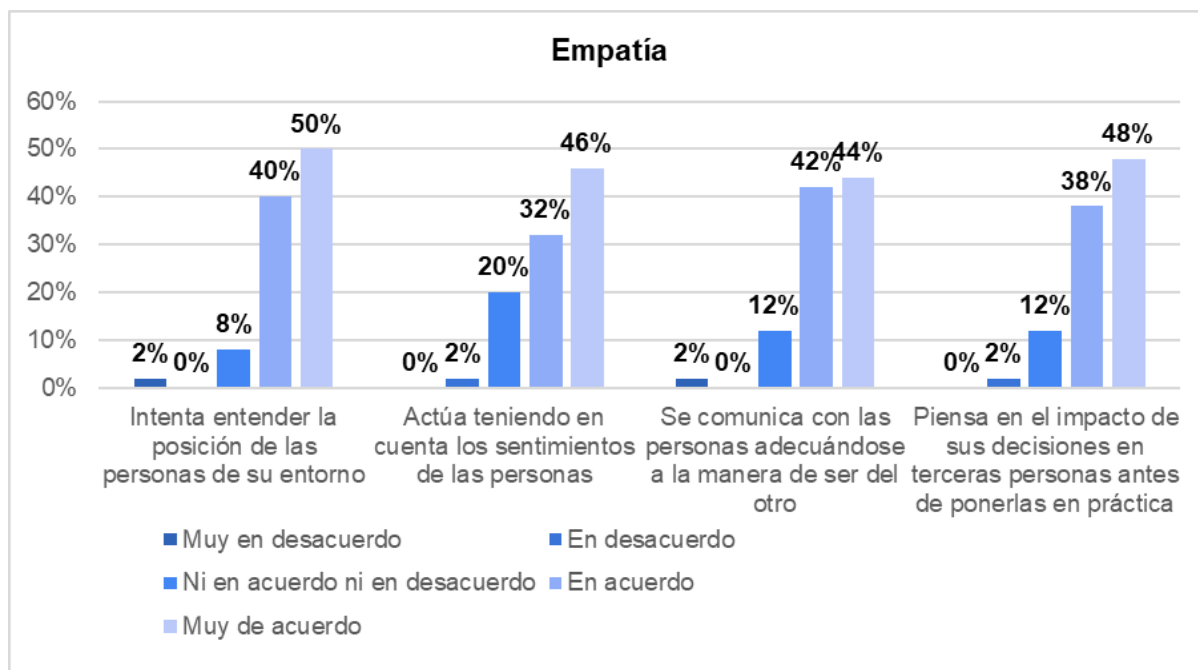
Tabla 21

Resultados del Porcentaje de la Pregunta N°14

Empatía	Porcentaje					Total encuestados
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	
Intenta entender la posición de las personas de su entorno	2%	0%	8%	40%	50%	100%
Actúa teniendo en cuenta los sentimientos de las personas	0%	2%	20%	32%	46%	100%
Se comunica con las personas adecuándose a la manera de ser del otro	2%	0%	12%	42%	44%	100%
Piensa en el impacto de sus decisiones en terceras personas antes de ponerlas en práctica	0%	2%	12%	38%	48%	100%

Figura 37

Resultado de la pregunta n°14



Con respecto a la variable de Empatía se ha desarrollado cuatro afirmaciones al igual que las demás variables teniendo como primera afirmación la siguiente: Intenta entender la posición de las personas de su entorno, mostrando estar muy de acuerdo el 50% de los

actores encuestados y el 2% de ellos están muy en desacuerdo con la afirmación por lo tanto no la desarrollan ni la implementan en su empleo.

Segunda afirmación: Actúa teniendo en cuenta los sentimientos de las personas, el 46% están muy de acuerdo con la afirmación pues están identificados con la misma, y el 2% están en desacuerdo pues su opinión es distinta al resto de actores.

Tercera afirmación: Se comunica con las personas adecuándose a la manera de ser del otro, observando los datos el 44% están muy de acuerdo con esta postura, mientras que el 2% están muy en desacuerdo oponiéndose a esta y no desarrollándolas.

Cuarta afirmación: Piensa en el impacto de sus decisiones en terceras personas antes de ponerlas en práctica, el 48% de ellos están muy de acuerdo con esta afirmación pues comprenden la situación de pensar por sí solos; tenemos con un 2% en desacuerdo.

Mediante esta variable se conoce que los empleados entienden y se relacionan con los pensamientos y experiencias de sus compañeros de trabajo, la escucha atenta es una de las claves de la empatía y que mayor aceptación ha tenido dentro de la presente encuesta.

Tabla 22

Resultados de la pregunta 14

Capacidad de escucha	Frecuencia					Total encuestados
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	
Al mantener una conversación, escucha todo el mensaje sin interrumpir	2	2	6	40	50	100
Está atento al lenguaje no verbal	0	6	10	36	48	100
En conversación, resume lo que ha entendido para aclarar la comprensión	2	2	10	42	44	100
Introduce expresiones como "cuénteme", "explícame", "describame", para obtener más información de la otra persona	2	2	14	40	42	100

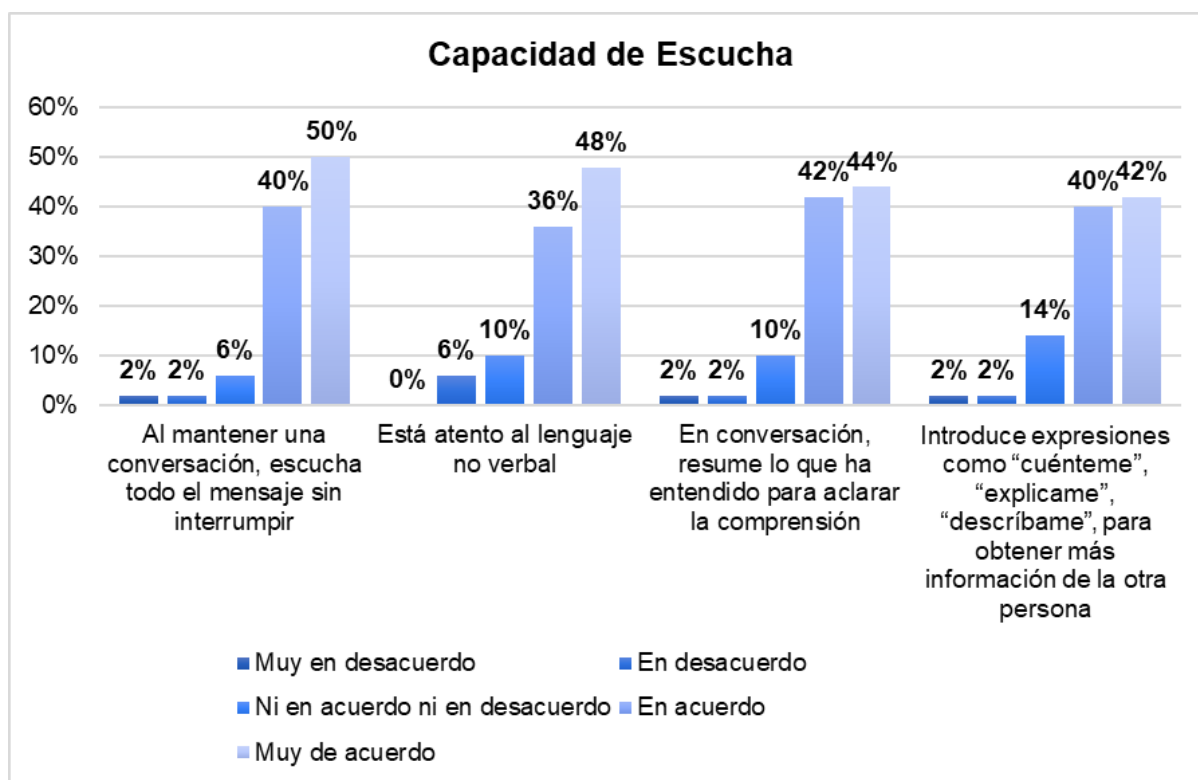
Tabla 23

Resultados del Porcentaje de la Pregunta N°14

Capacidad de escucha	Porcentaje					Total encuestados
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	
Al mantener una conversación, escucha todo el mensaje sin interrumpir	2%	2%	6%	40%	50%	100%
Está atento al lenguaje no verbal	0%	6%	10%	36%	48%	100%
En conversación, resume lo que ha entendido para aclarar la comprensión	2%	2%	10%	42%	44%	100%
Introduce expresiones como "cuénteme", "explícame", "describame", para obtener más información de la otra persona	2%	2%	14%	40%	42%	100%

Figura 38

Resultado de la pregunta n°14



Con respecto a la variable de capacidad de escucha, la cual consiste en no sólo escuchar sino entender desde el punto de vista del habla, donde la concentración y la empatía son capacidades que podría también desarrollar con la capacidad de escucha, según los datos y la afirmación uno: Al mantener una conversación, escucha todo el mensaje sin interrumpir, el 50% está muy de acuerdo con la misma y con porcentajes similares del 2%

algunos encuestados se encuentran en la posición de muy en desacuerdo y en desacuerdo a la afirmación.

Segunda afirmación: Está atento al lenguaje no verbal, los datos muestran que el 48% está muy de acuerdo y solo el 6% presenta un desacuerdo con respecto a la misma.

Tercera afirmación: En conversación, resume lo que ha entendido para aclarar la comprensión, estando un 44% muy de acuerdo así mismo, con una igualdad del 2% muy en desacuerdo y en desacuerdo

Cuarta afirmación: Introduce expresiones como cuénteme, explícame, descríbeme, para obtener más información de la otra persona, tenemos el 42% muy de acuerdos con la postura y con igual porcentaje del 2% muy en desacuerdo y en desacuerdo.

Con la evaluación de esta habilidad se conoce que las personas que desarrollan esta competencia son claros y concisos al comunicar, además tiene una estructura básica que facilita a quien lo oye, así que son sencillos y coherentes para comunicar, interactúan muy bien y conocen por lo general muy bien sobre el tema que transmiten y manejan muy bien el lenguaje no verbal que en muchas ocasiones es clave para comunicar y desarrollar una buena relación con los compañeros de trabajo.

Tabla 24

Resultados de la Pregunta N°14

Adaptabilidad	Frecuencia					Total encuestados
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	
Tiene una actitud positiva ante los cambios.	2	0	18	44	36	100
Modifica su conducta ante la orientación de su responsable y compañeros o compañeras.	0	2	2	50	46	100
Soluciona rápidamente los incidentes que puedan surgir en el desarrollo del trabajo.	2	0	14	42	42	100
Se adapta con rapidez a otras tareas, procedimientos o situaciones nuevas	0	2	14	34	50	100

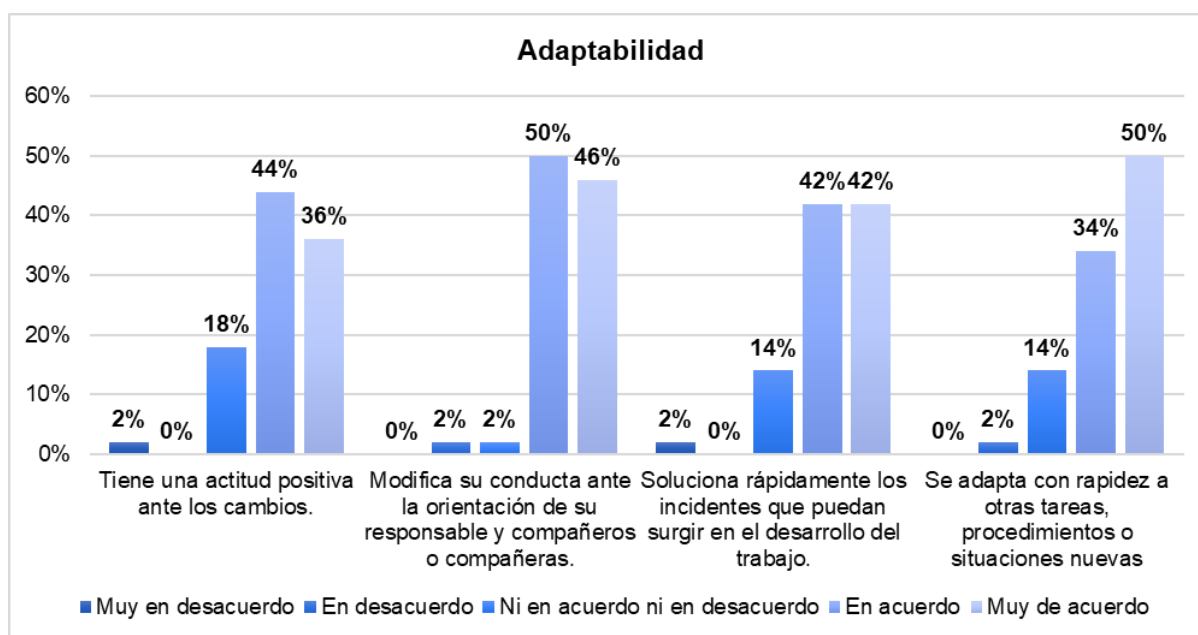
Tabla 25

Resultados del Porcentaje de la Pregunta N°14

Adaptabilidad	Porcentaje					Total encuestados
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En acuerdo	Muy de acuerdo	
Tiene una actitud positiva ante los cambios.	2%	0%	18%	44%	36%	100%
Modifica su conducta ante la orientación de su responsable y compañeros o compañeras.	0%	2%	2%	50%	46%	100%
Soluciona rápidamente los incidentes que puedan surgir en el desarrollo del trabajo.	2%	0%	14%	42%	42%	100%
Se adapta con rapidez a otras tareas, procedimientos o situaciones nuevas	0%	2%	14%	34%	50%	100%

Figura 39

Resultado de la pregunta n°14



La última variable analizada fue la Adaptabilidad, misma que consta de 4 especificaciones, obteniendo el siguiente resultado de cada una, en cuanto a Tiene una actitud positiva ante los cambios el 50% de los encuestados responden en estar muy de acuerdo con la postura y solo el 2% de los actores muy en desacuerdo con la misma.

Segunda afirmación: Modifica su conducta ante la orientación de su responsable y compañeros o compañeras, para la siguiente afirmación tenemos un porcentaje del 46% de aceptación y el 2% está en desacuerdo de esta afirmación.

Tercera afirmación: Soluciona rápidamente los incidentes que puedan surgir en el desarrollo del trabajo, teniendo el 42% muy de acuerdo y en el mismo porcentaje en acuerdo, mientras que el 2% está muy en desacuerdo, con respecto a la afirmación.

Como última afirmación de esta variable: Se adapta con rapidez a otras tareas, procedimientos o situaciones nuevas, teniendo un nivel de aceptación del 50% muy de acuerdo, así mismo el 2% de los encuestados están en desacuerdo con la misma, debido a que les cuesta adaptarse a un nuevo espacio laboral y les dificulta en el desarrollo de su trabajo.

Por medio de esta medición, se tiene en cuenta que los empleados cuentan con las características y actitudes necesarias para desenvolverse en un espacio totalmente nuevo. Por ende, sus habilidades de adaptabilidad le permiten encontrar nuevas perspectivas y soluciones, le otorga seguridad para desenvolverse en su puesto de trabajo y poder tomar decisiones difíciles demostrando su capacidad.

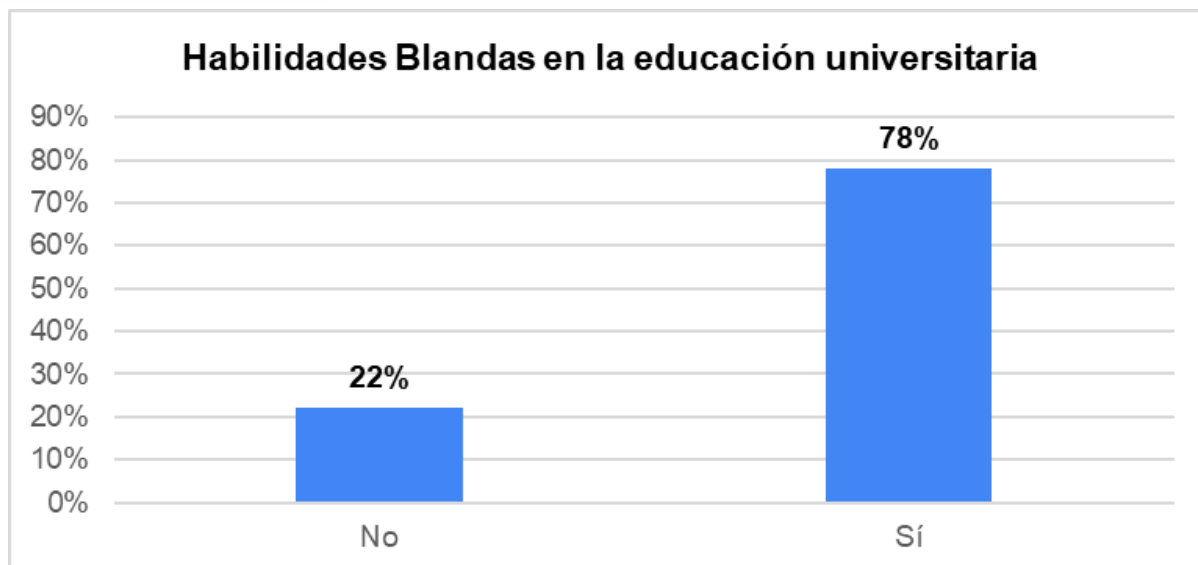
Tabla 26

Pregunta 15: *¿Considera usted que la educación universitaria provee al estudiante de herramientas para desarrollar sus habilidades blandas?*

¿Considera usted que la educación universitaria provee al estudiante de herramientas para desarrollar sus habilidades blandas?	Frecuencia	Porcentaje
No	22	22%
Sí	78	78%
Total	100	100%

Figura 40

Resultado de la pregunta n°15



Para la última pregunta, la mayoría de encuestados presentan una aceptación con respecto a la formación y el uso de herramientas para desarrollar las habilidades blandas en la educación universitaria con el 78%, mientras que solo el 22% consideran que esta premisa es negativa. Lo que nos permite observar y analizar que en la universidad se dota a los estudiantes de todas estas habilidades que les servirán en su formación profesional y convertirse en profesionales emocionales para la sociedad.

Al obtener estos datos, se puede dar a conocer que los empleados implementan las habilidades blandas en su vida profesional, y utilizan habilidades específicas que se requieren dentro de su área o cargo laboral; teniendo con el eje central

2.5.4 Análisis de la entrevista

Para obtener los datos investigativos cualitativos se optó por realizar entrevistas semiestructuradas a los empleadores de los hoteles de categoría 4 estrellas de la ciudad de Cuenca. Estas entrevistas se realizaron principalmente a los empleadores es decir los gerentes de cada establecimiento hotelero, con la finalidad de obtener la información necesaria sobre el problema planteado en la presente investigación y en base a dicha información conocer los intereses y expectativas para los futuros empleados.

El formato de la entrevista se encuentra en el anexo C, en el cual se encuentra detallado cada pregunta realizada al entrevistado.

Una vez aplicado la encuesta se realizó un análisis en el programa Atlas Ti que como primer punto se procedió a generar los códigos, es decir se codificó en conceptos o categorías

para así poder clasificar la información relacionada entre sí, en este caso se generaron 15 códigos.

Figura 41

Generación de códigos en el software Atlas Ti.

Nombre	Enraizamiento	Densidad
○ ◆ ADAPTABILIDAD	5	1
○ ◆ AVANCE TECNOLÓGICO	3	1
○ ◆ COMUNICACIÓN	5	1
○ ◆ CONOCIMIENTOS	4	1
○ ◆ DESEMPEÑO LABORAL	9	2
○ ◆ ESTRATEGIAS	8	2
○ ◆ EXPERIENCIA	7	1
○ ◆ HABILIDADES BLANDAS	7	5
○ ◆ HABILIDADES DURAS	3	2
○ ◆ INDUSTRIA HOTELERA	2	1
○ ◆ INNOVACIÓN	3	1
○ ◆ LIDERAZGO	10	1
○ ◆ MISION EMPRESARIAL	8	1
○ ◆ RESOLUCIÓN DE PROBL...	3	1
○ ◆ RESPONSABILIDAD	2	1

Nota: Elaboración propia, realizado en el software Atlas Ti.

Figura 42

Citas de los comentarios realizados a los gerentes de cada establecimiento

ID	Referencia	Nomb...	Contenido del texto	Documento	Densidad	Códigos
1:1	¶ 4		otorgar servicios de alojamiento, relajación y bienestar	ENTREVISTA H. DURAN	1	[INDUSTRIA HOTELERA]
1:2	¶ 12		liderazgo participativo	ENTREVISTA H. DURAN	1	[LIDERAZGO]
1:3	¶ 21		el liderazgo, más allá de de la parte, digamos, de las aptitudes y hab	ENTREVISTA H. DURAN	1	[LIDERAZGO]
1:4	¶ 30		habilidades blandas en un 75%	ENTREVISTA H. DURAN	1	[HABILIDADES BLANDAS]
1:5	¶ 30		complementado de un 25 % de las habilidades duras	ENTREVISTA H. DURAN	1	[HABILIDADES DURAS]
1:6	¶ 35		posea las actitudes y aptitudes entre ellas el liderazgo	ENTREVISTA H. DURAN	1	[MISION EMPRESARIAL]
1:7	¶ 40		van de la mano porque a ver conozco también muchas personas que...	ENTREVISTA H. DURAN	1	[EXPERIENCIA]
1:8	¶ 47		la responsabilidad al momento de realizar su trabajo	ENTREVISTA H. DURAN	1	[RESPONSABILIDAD]
1:9	¶ 8		la planeación estratégica de la empresa en general es decir está en en	ENTREVISTA H. DURAN	1	[ESTRATEGIAS]
2:1	¶ 5		Tratar de ser siempre los mejores porque siendo los primeros se puede	ENTREVISTA HOTEL ALLI TIANA	1	[MISION EMPRESARIAL]
2:2	¶ 9		trato muy amable, y de forma eficiente tanto a los huéspedes como a...	ENTREVISTA HOTEL ALLI TIANA	1	[ESTRATEGIAS]
2:3	¶ 13		liderazgo sin barreras es decir muy abierto y participativo	ENTREVISTA HOTEL ALLI TIANA	1	[LIDERAZGO]
2:4	¶ 32		Las habilidades blandas serían mucho más importantes	ENTREVISTA HOTEL ALLI TIANA	1	[HABILIDADES BLANDAS]
2:5	¶ 42		bueno la formación y por ende se le da la oportunidad al joven de pone	ENTREVISTA HOTEL ALLI TIANA	1	[EXPERIENCIA]
2:6	¶ 47		La buena comunicación y la amabilidad	ENTREVISTA HOTEL ALLI TIANA	1	[COMUNICACIÓN]
2:7	¶ 56		La comunicación, la empatía y el dinamismo	ENTREVISTA HOTEL ALLI TIANA	1	[COMUNICACIÓN]
2:8	¶ 60		Una industria hotelera con buenos cambios y mucha innovación refer...	ENTREVISTA HOTEL ALLI TIANA	1	[INNOVACIÓN]
3:1	¶ 7		Brindar a nuestros clientes un excelente servicio de hospitalidad con	ENTREVISTA HOTEL EL CONQUIST...	1	[MISION EMPRESARIAL]
3:2	¶ 12		estrategias como visitas a empresas brindándoles servicios de alimenta	ENTREVISTA HOTEL EL CONQUIST...	1	[ESTRATEGIAS]
3:3	¶ 17		Liderazgo no como tal ya que soy jefe pero sobre todo soy una persona	ENTREVISTA HOTEL EL CONQUIST...	1	[LIDERAZGO]
3:4	¶ 35		Las habilidades blandas considero que tiene más importancia respect...	ENTREVISTA HOTEL EL CONQUIST...	2	[HABILIDADES BLANDAS] [HABILIDADES DURAS]

Nota: Elaboración propia, realizado en el software Atlas Ti.

Figura 43

Citas de los comentarios realizados a los gerentes de cada establecimiento

ID	Referencia	Nomb...	Contenido del texto	Documento	Densidad	Códigos
3:5	1 53		El liderazgo, la empatía, la comunicación y la honestidad	ENTREVISTA HOTEL EL CONQUIST...	2	[COMUNICACIÓN] [LIDERAZGO]
3:6	1 61		La honestidad, la responsabilidad y el buen trato a las demás personas	ENTREVISTA HOTEL EL CONQUIST...	1	[RESPONSABILIDAD]
3:7	1 65		la tecnología avanza a pasos agigantados y no me imagino de la man...	ENTREVISTA HOTEL EL CONQUIST...	1	[AVANCE TECNOLÓGICO]
4:1	1 5		Nuestra misión es lograr estar como hotel como establecimientos, ser 1	ENTREVISTA HOTEL LOS BALCONES	1	[MISION EMPRESARIAL]
4:2	1 9		La estrategia principal que nosotros estamos manejando es realizar sie	ENTREVISTA HOTEL LOS BALCONES	1	[ESTRATEGIAS]
4:3	1 13		Mi liderazgo puedo definirlo como un buen ambiente laboral con el e...	ENTREVISTA HOTEL LOS BALCONES	1	[LIDERAZGO]
4:4	1 23		Que sea polifuncional, que esté dispuesto a trabajar en las diferentes	ENTREVISTA HOTEL LOS BALCONES	1	[ADAPTABILIDAD]
4:5	1 37		Gente que esté dispuesta y que tenga compañerismo para laborar en l...	ENTREVISTA HOTEL LOS BALCONES	1	[ADAPTABILIDAD]
4:6	1 42		Considero que la formación es importante pero la experiencia afianza l	ENTREVISTA HOTEL LOS BALCONES	1	[EXPERIENCIA]
4:7	1 47		El compañerismo, la amabilidad, la comunicación y las ganas de dar lo	ENTREVISTA HOTEL LOS BALCONES	1	[ADAPTABILIDAD]
4:8	1 56		El liderazgo, la comunicación, y la buena actitud	ENTREVISTA HOTEL LOS BALCONES	1	[CONOCIMIENTOS]
4:9	1 60		hotelaría innovadora con hoteleros de primera para brindar un servicio	ENTREVISTA HOTEL LOS BALCONES	1	[AVANCE TECNOLÓGICO]
5:1	1 5		Somos un hotel nuevo por lo que no tenemos determinado la visión...	ENTREVISTA HOTEL SAN ANTONIO	1	[MISION EMPRESARIAL]
5:2	1 9		Enganchar al cliente de la mejor manera posible ofreciendo un servicio	ENTREVISTA HOTEL SAN ANTONIO	1	[ESTRATEGIAS]
5:3	1 13		Un líder con carácter y capacidad para proponer nuevos retos cada día	ENTREVISTA HOTEL SAN ANTONIO	1	[LIDERAZGO]
5:4	1 23		Carácter, buen servicio al cliente y manejo de idiomas	ENTREVISTA HOTEL SAN ANTONIO	1	[DESEMPEÑO LABORAL]
5:5	1 37		Que tenga conocimiento turísticos tanto a nivel nacional como intern...	ENTREVISTA HOTEL SAN ANTONIO	1	[CONOCIMIENTOS]
5:6	1 42		la experiencia tiene más peso respecto a la formación	ENTREVISTA HOTEL SAN ANTONIO	1	[EXPERIENCIA]
6:1	1 5		La empresa prácticamente se fundó para esas personas que quieren vi...	ENTREVISTA HOTEL SELINA	1	[MISION EMPRESARIAL]
6:2	1 9		Diversas estrategias pero la más importante es la buena comunicación	ENTREVISTA HOTEL SELINA	1	[ESTRATEGIAS]
6:3	1 13		líder como tal sin embargo tenemos establecido un organigrama y o...	ENTREVISTA HOTEL SELINA	1	[LIDERAZGO]

Nota: Elaboración propia, realizado en el software Atlas Ti.

Figura 44

Citas de los comentarios realizados a los gerentes de cada establecimiento

ID	Referencia	Nomb...	Contenido del texto	Documento	Densidad	Códigos
6:4	1 17		realmente en el tiempo que llevo laborando en la empresa no he tenido	ENTREVISTA HOTEL SELINA	1	[RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS]
6:5	1 22		las mejores fortalezas en un candidato sería la comunicación y la for	ENTREVISTA HOTEL SELINA	2	[ADAPTABILIDAD] [CONOCIMIENTOS]
6:6	1 31		50% las habilidades blandas y un 50% las habilidades duras	ENTREVISTA HOTEL SELINA	2	[HABILIDADES BLANDAS] [HABILIDADES DURAS]
6:7	1 36		personas con buena actitud y la excelente capacidad de relacionarse co	ENTREVISTA HOTEL SELINA	1	[DESEMPEÑO LABORAL]
6:8	1 42		la experiencia es mejor a la hora de desempeñarse en una empresa	ENTREVISTA HOTEL SELINA	1	[EXPERIENCIA]
6:9	1 47		La buena comunicación considero que es la mejor actitud para un col...	ENTREVISTA HOTEL SELINA	1	[COMUNICACIÓN]
6...	1 56		La comunicación, la empatía, la amabilidad y el buen trato al huesped	ENTREVISTA HOTEL SELINA	2	[COMUNICACIÓN] [HABILIDADES BLANDAS]
6...	1 60		hotelaría más innovadora y tecnológica	ENTREVISTA HOTEL SELINA	1	[AVANCE TECNOLÓGICO]
7:1	1 5		Somos una empresa hotelera que brinda servicios con calidad, calidez...	ENTREVISTA HOTEL VALGUS	1	[MISION EMPRESARIAL]
7:2	1 9		Mis funciones abarcan muchas de estrategias a este que te administrati	ENTREVISTA HOTEL VALGUS	1	[ESTRATEGIAS]
7:3	1 13		liderazgo participativo, es decir de manera horizontal sin tener jerar	ENTREVISTA HOTEL VALGUS	1	[LIDERAZGO]
7:4	1 18		realmente han sido situaciones manejables dentro del ambiente laboral	ENTREVISTA HOTEL VALGUS	1	[RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS]
7:5	1 23		el liderazgo, la comunicación las ganas de trabajar y dar lo mejor de	ENTREVISTA HOTEL VALGUS	1	[DESEMPEÑO LABORAL]
7:6	1 32		Las habilidades blandas serían las más importantes	ENTREVISTA HOTEL VALGUS	1	[HABILIDADES BLANDAS]
7:7	1 37		El candidato ideal sería que sea vanguardista y estar al tanto de lo q	ENTREVISTA HOTEL VALGUS	1	[CONOCIMIENTOS]
7:8	1 42		la experiencia tiene más peso respecto a la formación	ENTREVISTA HOTEL VALGUS	1	[EXPERIENCIA]
7:9	1 47		El liderazgo, la empatía y la buena comunicación con todos los emplea	ENTREVISTA HOTEL VALGUS	1	[DESEMPEÑO LABORAL]
7...	1 52		personal muy dinámico	ENTREVISTA HOTEL VALGUS	1	[DESEMPEÑO LABORAL]
7...	1 56		La comunicación, la empatía y la adaptabilidad para desempeñarse e...	ENTREVISTA HOTEL VALGUS	1	[DESEMPEÑO LABORAL]
7...	1 60		Veo jóvenes con nuevas ideas de servicio como se decir ellos son la nu	ENTREVISTA HOTEL VALGUS	2	[INDUSTRIA HOTELERA] [INNOVACIÓN]
8:1	1 5		Ofrecer a nuestros huéspedes una atención personalizada, agradable, c	ENTREVISTA HOTEL VICTORIA	1	[MISION EMPRESARIAL]

Nota: Elaboración propia, realizado en el software Atlas Ti.

Figura 45

Citas de los comentarios realizados a los gerentes de cada establecimiento

8:2	19	estrategia es tener una relación fraterna y con reciprocidad tanto del	ENTREVISTA HOTEL VICTORIA	1	[ESTRATEGIAS]
8:3	13	líder que trabajo en conjunto siempre abierta a la opinión de los demás	ENTREVISTA HOTEL VICTORIA	1	[LIDERAZGO]
8:4	18	Siempre hay conflictos laborales pero se solucionan siempre con el res	ENTREVISTA HOTEL VICTORIA	1	[RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS]
8:5	23	disposición y las ganas de realizar bien su trabajo	ENTREVISTA HOTEL VICTORIA	1	[DESEMPEÑO LABORAL]
8:6	37	Sea una persona colaborativa y este presta a ayudar en la empresa	ENTREVISTA HOTEL VICTORIA	1	[DESEMPEÑO LABORAL]
8:7	42	la experiencia es más importante	ENTREVISTA HOTEL VICTORIA	1	[EXPERIENCIA]
8:8	47	La amabilidad y la responsabilidad	ENTREVISTA HOTEL VICTORIA	1	[HABILIDADES BLANDAS]
8:9	52	hoy en día se necesita ser una persona con mucha iniciativa	ENTREVISTA HOTEL VICTORIA	1	[ADAPTABILIDAD]
8...	56	La comunicación, el respeto y la iniciativa de realizar las cosas	ENTREVISTA HOTEL VICTORIA	1	[DESEMPEÑO LABORAL]

Nota: Elaboración propia, realizado en el software Atlas Ti.

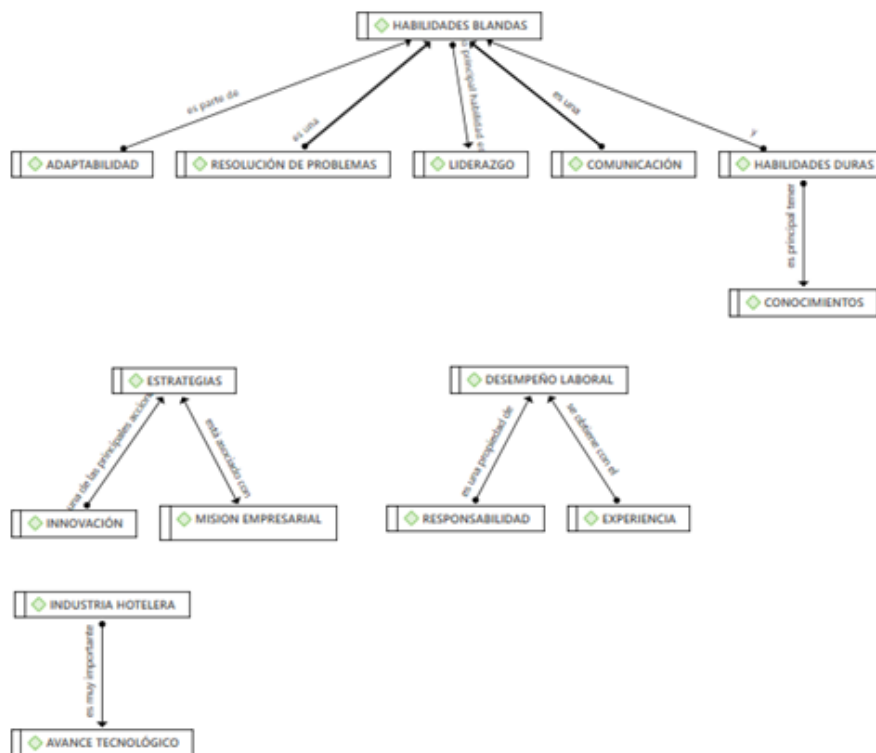
En estas ilustraciones presentadas previamente nos indican que al ser preguntas abiertas cada gerente posee su propia opinión, sin embargo, se han enlazado los códigos con las respuestas obtenidas en cada pregunta obteniendo como resultado 73 citas, es decir permite conocer la información más relevante, las citas con mayor citación fueron las siguientes:

- Un líder debe poseer carácter y tener la capacidad para proponer nuevos retos cada día
- Enganchar al cliente de la mejor manera posible con un servicio personalizado
- La experiencia es más importante a la hora de desempeñarse laboralmente
- Se espera ver a los futuros empleados más preparados en todos los ámbitos del sector turístico

La ilustración que se presenta a continuación corresponde a la construcción de una nube de palabras que contiene términos en español. Esta nube de palabras muestra el resultado de las entrevistas realizadas previamente.

Figura 46

Nube de palabras



Nota: Modelo red semántica obtenido en base a la generación de códigos

Los resultados que se presentan tendrán dos ejes: la interrelación entre habilidades blandas y las estrategias; como segundo eje la interrelación entre desempeño laboral y la experiencia.

Referente al primer eje los entrevistados mencionan que las habilidades se han posicionado como uno de los temas más importantes hoy en día en el ámbito laboral las cuales van de la mano en conjunto con la elaboración de estrategias para alcanzar los objetivos planteados en cada empresa. Entre las habilidades que ellos esperan en un candidato o un futuro empleado las que mayor relevancia tienen es el liderazgo, la adaptabilidad, la resolución de problemas y la comunicación, es decir mencionan como las habilidades ideales a la hora de contratar a una persona.

Respecto al segundo eje se menciona que el desempeño laboral está ligado a la experiencia, la mayoría de los entrevistados indican que la formación es importante sin embargo no es siempre un indicador clave para la incorporación de una persona a la empresa debido que el futuro candidato puede tener diversos conocimientos técnicos en las distintas áreas de la hotelería pero a la hora de desempeñarse en un puesto laboral no demuestran

los conocimientos, mientras que la otra cara de la moneda mencionan los gerentes entrevistados que en la actualidad se contrata a personas con experiencia ya que muchos de los candidatos no tienen una alta formación sin embargo con la experiencia desarrollan el conocimiento empírico que ellos consideran de mayor aporte y un punto clave para ser los mejores dentro de la industrias hotelera.

CAPITULO 3

Asociatividad de las habilidades blandas respecto al ámbito laboral**3.1 Resultados previamente obtenidos**

El estudio de esta investigación dio como resultado que los empleados de los hoteles de categoría 4 estrellas de la ciudad de Cuenca poseen en su gran mayoría habilidades blandas que les ayudan a obtener un desempeño laboral óptimo, cabe recalcar que todavía existe una ausencia de habilidades blandas en algunas empresas hoteleras en la ciudad de Cuenca, sin embargo, la sensibilización y capacitación son el eje fundamental para la aplicabilidad de estas habilidades.

Muchas de las veces la escasez en los empleados se origina en el desinterés de sus líderes, no obstante, los gerentes hoteleros son quienes deben motivar el desarrollo del trabajo en equipo, la buena comunicación, el liderazgo, la adaptabilidad y la resolución de problemas, considerados como las habilidades básicas para el rendimiento laboral de los empleados. Ya que los análisis demuestran que el desempeño laboral está directamente relacionado con las habilidades blandas.

La recolección de la información fue bastante favorable ya que los funcionarios fueron muy amables al responder la encuesta de manera que se logró obtener un listado de habilidades que se desarrollan dependiendo el cargo que cumple en el establecimiento, entre las opciones se presentaron: operacional, ejecutivo, administrativo, gerencial, mantenimiento. Por lo tanto, pudimos elaborar la siguiente tabla que nos permite observar las habilidades blandas más importantes que emplea cada uno de ellos.

Tabla 27

Habilidades blandas dependiendo del cargo del establecimiento

OPERACIONAL		
Liderazgo	3	7%
Trabajo en equipo	20	44%
Comunicación	9	20%
Pensamiento Crítico	3	7%
Resolución de problemas	9	20%
Adaptabilidad	1	2%
Total	45	100%

Interpretación

Con esta tabla podemos observar que dentro del cargo operacional los empleados tienen como su eje principal el trabajo en equipo con un porcentaje del 44% seguido por la comunicación y la resolución de problemas con un igual porcentaje del 20%. Por lo tanto, dentro del área operativa del hotel, estos tienden a utilizar o dar mayor importancia a las habilidades antes mencionadas en su ámbito laboral, donde si se aplican habilidades blandas y existe una relación estrecha entre todas ellas.

Tabla 28

Habilidades blandas dependiendo del cargo del establecimiento

ADMINISTRATIVO		
Liderazgo	6	29%
Trabajo en equipo	6	29%
Comunicación	3	14%
Pensamiento Crítico	2	10%
Resolución de problemas	2	10%
Adaptabilidad	2	10%
Total	21	100%

Interpretación

Para el siguiente cargo se presenta una frecuencia idéntica entre las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo con el 29%, permitiéndonos identificar que las habilidades van acorde a las funciones de este departamento, el cual es gestionar los recursos económicos y

hacer que todos los departamentos funcionen a la perfección, para este cargo se necesita un buen índice de liderazgo y trabajar en conjunto con todos los miembros del hotel.

Tabla 29

Habilidades blandas dependiendo del cargo del establecimiento

EJECUTIVO		
Liderazgo	5	29%
Trabajo en equipo	2	12%
Comunicación	4	24%
Pensamiento Crítico	3	18%
Resolución de problemas	3	18%
Adaptabilidad	0	0%
Total	17	100%

Interpretación

Un cargo ejecutivo requiere de saber gestionar y administrar toda la empresa, por lo tanto, el empleado deberá mantener una actitud decisiva, transmitir integridad a la vez de crear lazos con sus equipos. Por ende, para ellos la habilidad que más desempeñan es el liderazgo con el 29% seguido de una buena comunicación 24%, para poder escuchar a los demás y mostrar interés en lo que tienen que decir. En ningún otro sector es esto más evidente que en hotelería donde la atención a las necesidades y deseos de los huéspedes es primordial para garantizar que tengan una experiencia positiva con la empresa.

Tabla 30

Habilidades blandas dependiendo del cargo del establecimiento

MANTENIMIENTO		
Liderazgo	2	17%
Trabajo en equipo	7	58%
Comunicación	1	8%
Pensamiento Crítico	0	0%
Resolución de problemas	2	17%
Adaptabilidad	0	0%
Total	12	100%

Interpretación

Con respecto al cargo de mantenimiento, este grupo toma como habilidad primordial el trabajo en equipo con un porcentaje del 58%, pues son un grupo de profesionales que se distribuyen tareas entre todos, para que todo el hotel se encuentra en perfecto estado siempre que llegue un nuevo huésped. Como segundas habilidades tenemos el liderazgo y la resolución de problemas con el 17% de aceptación, claro a menudo necesitarán abordar y difundir problemas con el personal y los invitados, y esto requiere habilidades de liderazgo que guíen al grupo no solo sobre qué decir, sino cómo y cuándo decirlo.

Tabla 31

Habilidades blandas dependiendo del cargo del establecimiento

GERENCIAL		
Liderazgo	2	40%
Trabajo en equipo	2	40%
Comunicación	1	20%
Pensamiento Crítico	0	0%
Resolución de problemas	0	0%
Adaptabilidad	0	0%
Total	5	100%

Interpretación

Por último, se tiene el cargo gerencial que enfatiza y posee valores idénticos en las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo con el 40% de aceptación, demostrando que cumple con las destrezas necesarias para su cargo porque es aquella persona que supervisa las operaciones diarias en el hotel y debe saber cómo hacerlo, mantener una buena relación

con todo el personal para que las actividades dentro del establecimiento se desarrollen sin ninguna dificultad

Finalmente se puede mencionar que los resultados obtenidos con respecto a las tres habilidades estudiadas: COMUNICACIÓN EFECTIVA, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS y ADAPTABILIDAD, según nuestro diseño de titulación; tiene una mayor acogida y siendo la de mayor puntuación entre las tres, está la habilidad de comunicación efectiva, siguiéndole en la lista la resolución de problemas y como última instancia la adaptabilidad. Según empleadores y empleados la comunicación es el eje central para llevar a cabo el desarrollo de la empresa, pues al no mantener un contacto o una comunicación directa entre compañeros de trabajo no se logra llegar a un acuerdo e incluso no se pueden compartir opiniones ni mensajes entre cada departamento. Las dos últimas habilidades no tienen gran relevancia dentro del desempeño laboral, pues se consideran otras habilidades como el trabajo en equipo, el liderazgo, entre otros., para formar parte de las habilidades de las y los empleados pertenecientes al área del hotelaría.

3.2 Recomendaciones necesarias para la implementación de habilidades blandas en el sector hotelero

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, y referente a la economía globalizada en la que nos encontramos en la actualidad las habilidades blandas se han convertido en un elemento fundamental, un factor crucial de éxito y diferenciación en el desempeño laboral; además en base a las conclusiones anteriores, se indican algunas recomendaciones para futuras investigaciones:

Incluir programas de inducción y capacitación para los empleados, los cuales deben incidir en el desarrollo de habilidades blandas como la adaptabilidad, liderazgo y la buena comunicación potenciando así el dominio en cada una de ellas.

Para promover las habilidades blandas de los empleados e incrementar el desempeño laboral en las empresas se recomienda hacer un análisis personal de cada colaborador, es decir así se obtendría los objetivos que la persona quiere alcanzar, las debilidades que posee, tomar una de las debilidades y mejorarlas en un corto lapso de tiempo ya que al fortalecer una debilidad se aplican las habilidades blandas como ir mejorando la comunicación, sacando el potencial del liderazgo, y mejorando la escucha activa.

Se recomienda incluir materias en la malla curricular que ayuden a potencializar y permitan desarrollar a los jóvenes universitarios estas habilidades desde su formación hasta poder poner en práctica en su inserción laboral.

Finalmente, al momento de realizar las prácticas pre-profesionales deberían las empresas brindar algún certificado que garantice que en este caso el aún estudiante ya cuenta con experiencia de las distintas áreas que haya realizado su labor y brindado sus conocimientos.

Conclusiones

Finalmente, el resultado más evidente de la investigación realizada es que no existe una definición estándar de las Habilidades Blandas, estas son percibidas de manera distinta por los hoteles de categoría 4 estrellas de la ciudad de Cuenca.

Respecto a la comparación de cada establecimiento hotelero, los gerentes entrevistados expresaron que la combinación entre las diversas estrategias y las habilidades blandas han sido fundamental para un buen desempeño laboral dentro de la industria hotelera.

En la actualidad en las empresas hoteleras, la mayoría de los gerentes consideran que tanto las habilidades blandas como las habilidades duras son indispensables tanto para el desarrollo personal como laboral en un empleado.

Un dato relevante de la investigación es que hoy en día para ocupar un cargo consideran importante que la persona demuestre algunas habilidades blandas como son el liderazgo, la comunicación, la adaptabilidad, la empatía adicional que tengan experiencia ya que consideran importante los conocimientos técnicos pero descartan el conocimiento y apuestan al conocimiento empírico que se desarrolla a través de la experiencia que va obteniendo un empleado a lo largo del tiempo según se desempeñe en un puesto laboral dentro de la industria.

Recomendaciones

En los hallazgos de la presente investigación encontramos que la habilidad que más se requiere y es primordial en el desempeño laboral es la comunicación efectiva, por lo tanto, se recomienda crear estrategias como metas en común y la implementación de tecnologías para la comunicación, excelentes aliadas a la hora de mantener y mejorar la comunicación organizacional dentro de cada empresa.

En cada empresa hotelera de la ciudad los gerentes entrevistados mencionaron que manejan diversas estrategias dentro de la competitividad laboral, es por ello que se recomienda implementar cursos de liderazgo que potencialicen las habilidades comunicativas, fortalezca la capacidad resolutive y continúen formándose a lo largo de la trayectoria laboral es decir sería enfocado para aquellos líderes jóvenes, ya que no es lo mismo un líder con diez años de experiencia con un líder que recién se sumerge en el campo laboral.

Implementar el diseño de cursos o talleres de habilidades blandas, es decir debe estar enfocado en una dinámica de grupos, en el que participen todos los trabajadores que forman parte de la empresa para poner en práctica y ejercitar las habilidades que ayudará a cada persona tanto el ámbito personal como laboral.

Finalmente los gerentes indican que la experiencia y la habilidades blandas son un rol muy importante en la inserción laboral de una persona, motivo por el cual se recomienda que en la trayectoria estudiantil antes de ser un profesional se realicen servicios sociales o voluntarios certificados y avalados por la empresa que respalden que en estas prácticas pre-profesionales se brinda el servicio y ya contaría como experiencia laboral, siendo de gran ayuda para formar el currículum vitae y poner en práctica lo aprendido en la universidad.

Referencias


- Andrade, K. (2018) *Universidad de Especialidades Espíritu Santo Facultad de Hotelería*.<http://201.159.223.2/bitstream/123456789/2427/1/INCIDENCIA%20DE%20LA%20PERCEPCI%C3%93N%20DE%20HU%C3%89SPEDES%20FRENTE%20A%20EMPLEADOS%20EN%20UN%20HOTEL%20DE%204%20ESTRELLAS.pdf>
- Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., y Lankau, M. J. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17–25. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90266-7](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90266-7)
- Clark, M. (1993). Communications and Social Skills: Perceptions of Hospitality Managers. *Employee Relations*, 15(2), 51–60. <https://doi.org/10.1108/01425459310031822>
- Crawford, P., Lang, S., Fink, W., Dalton, R., y Fielitz, L. (2011a). *Comparative Analysis of Soft Skills: What is Important for New Graduates?* Washington, DC: Association of Public and Land-grant Universities. 24.
- Davidson, K. (2016). Las empresas enfrentan una escasez de atm habilidades blandas atm a la hora de contratar; Comunicación, trabajo en equipo, puntualidad y pensamiento crítico están en demanda, según un análisis de 2, 3 millones de perfiles en LinkedIn. *The Wall Street Journal Americas*, 2–4. [https://search.proquest.com/docview/1823604157?accountid=37610%0A\(c\)](https://search.proquest.com/docview/1823604157?accountid=37610%0A(c))
- Denizci Guillet, B., Pavesi, A., Hsu, C., y Weber, K. (2019). What can educators do to better prepare women for leadership positions in the hospitality industry? The perspectives of women executives in Hong Kong. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 13. <https://doi.org/10.1080/10963758.2019.1575751>
- Fuentes, G. Y., Moreno-Murcia, L. M., Rincón-Tellez, D. C., & Silva-García, M. B. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación Universitaria*, 14(4), 49–60. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062021000400049>
- Guerrero Gracia, M. (2019). *Medición automática de habilidades blandas para la validación del perfil de conocimiento de candidatos a puestos de trabajo. tesis división de estudios de posgrado e investigación. Hermosillo, Sonora, México.* https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/1544/2/2020_155_Manuel_Guerrero_Garc%C3%ADa%20pendiente.pdf

- Lin, S. C. (2002). Exploring the relationships between hotel management courses and industry required competencies. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 2(3–4), 81–101. https://doi.org/10.1300/J172v02n03_05
- Matus, O., y Gutiérrez, A. (2015). Habilidades Blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica. *GINT Journal of Industrial Neo-Technologies*, 3, 32–40. http://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art._9_print_v2n1jint006-15_v3.0_0.pdf
- National Soft Skills Association. (2016). The Real Skills Gap. <https://www.nationalsoftskills.org/the-real-skills-gap/>
- Rao, M. S. (2012). Myths and Truths about Soft Skills. *T + D*, 66(5), 48–51. <https://doi.org/10.3102/0013189X025002011>
- Silva, J. (2016). Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara – Arequipa, 2016. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). Entrenando competencias blandas en jóvenes. Pontificia Universidad Católica de Chile, (proyecto 1080292), 1–20. http://www.inacap.cl/tpportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competencias_Blandas_en_Jovenes.pdf
- Siu, J. L. R., Salazar, R. E. M., & Montaña, L. F. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos Y Representaciones*, 9(1). <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- Venske, E. (2018). Rising to the occasion: Experiential learning experiences of event management students at a South African University of Technology. *Event Management*, 22(1), 79–97. <https://doi.org/10.3727/152599517X15111988554017>
- Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J. (Jay), y Dennison, D. (2013). An Exploratory Analysis of Soft Skill Competencies Needed for the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12(4), 313–332. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.790245>

Anexos

Anexo A

Diseño aprobado por el consejo Directivo de la Facultad

 UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Carrera de Hospitalidad y Hotelería

Diseño de Proyecto de Investigación:

Análisis de las habilidades blandas en hoteles de categoría 4 estrellas de la ciudad de Cuenca periodo febrero - agosto 2023

Línea de Investigación:

Economía, comercialización e intervención pública en el ámbito turístico y de la hospitalidad.

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciado en Hotelería

Autores:

Kathya Michelle Barros Sarango

CI: 0104676689

kathya.barros@ucuenca.edu.ec

Daniela Priscila Lupercio Jarama

CI:0107489601

priscila.lupercio@ucuenca.edu.ec

Directora:

Mst. D. Nancy Karla Delgado Oleas

CI: 0104964440

Cuenca , Ecuador




UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 2 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

2022

ÍNDICE

1.	TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	
	3	
2.	NOMBRE DEL ESTUDIANTE	3
3.	RESUMEN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	
	3	
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	3
5.	MARCO TEÓRICO	3
6.	OBJETIVOS	3
7.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	
	4	
8.	BIBLIOGRAFÍA	4
9.	TALENTO HUMANO	4
10.	RECURSOS MATERIALES	4
11.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	5
12.	PRESUPUESTO	5
13.	ESQUEMA	6

 UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 3 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

14. ANEXOS

6

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1. TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Análisis de las habilidades blandas en el campo laboral hotelero de la ciudad de Cuenca periodo febrero - agosto 2023

2. NOMBRE DE LAS ESTUDIANTES / CORREO ELECTRÓNICO

Kathya Michelle Barros Sarango (kathya.barros@ucuenca.edu.ec)

Daniela Priscila Lupercio Jarama (priscila.lupercio@ucuenca.edu.ec)

3. RESUMEN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación identificará las habilidades blandas en las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca, que requieren de personal capacitado que cuente con habilidades técnicas y como un complemento a su perfil profesional el conocimiento de soft skills, de esta manera lograr brindarle al huésped un servicio de calidad. Los profesionales se enfocan solo en cumplir sus funciones y omiten brindar un servicio de calidad, por ende como consecuencia los empleadores buscan colaboradores más calificados, que proporcionen adaptabilidad y disposición dentro de la empresa.

Este estudio tendrá un enfoque mixto dividido en dos partes. La primera parte tendrá un enfoque cualitativo de alcance exploratorio y con corte transversal, el cual determinará las

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 4 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

necesidades del empleador para el desarrollo de su empresa, para llevar a cabo este análisis se realizará entrevistas por conveniencia mediante el uso de la herramienta Atlas.ti versión 22, que permitirá recopilar los datos de campo que se obtendrán de los actores implicados -empleadores de las empresas hoteleras-. También contará con un enfoque cuantitativo para el cual se realizarán encuestas y se presentarán estadísticos descriptivos los mismos que se ejecutarán mediante el software Microsoft Excel 2016.


Los resultados que se obtendrán de la presente investigación servirán para futuras investigaciones, además servirá de guía para los empleadores al momento de seleccionar y formar a sus futuros trabajadores, manifestando la necesidad de priorizar las habilidades sociales y emocionales en el sector hotelero.

Palabras clave: habilidades blandas, perfil profesional, Hotel, Cuenca.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad es necesario considerar que existe un amenazante panorama para algunos trabajadores la robotización y cambio tecnológico, debido a que implica oportunidades y aumenta la productividad y demanda de empleos que requieran capacidades para la resolución de problemas, pensamiento abstracto y creativo así como de habilidades sociales con una demanda nunca antes vista (BIP, 2017). El profesional del mañana necesita mejorar e incluso perfeccionar algunas de las principales habilidades blandas como: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, creatividad, habilidad hacia el aprendizaje, habilidad para la toma de decisiones, adaptabilidad, y la habilidad para el manejo de emociones, que le obliga adaptarse y autoeducarse.

Hiker & Pringle (2021) resaltan que el aumento del flujo de personas trabajadoras, ha permitido cambiar los estándares de selección, en donde los huéspedes de las empresas son vistos como el nuevo reto de crecimiento empresarial y organizacional; es decir; que aquel trabajador que labore en estos cargos tiene que pasar por un examen de manejo de

 UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 5 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

emociones, con el fin de conocer el rango de intervención de los problemas personales con los problemas colaborativos.

Los grandes avances científicos están modificando tanto la tecnología como las relaciones sociales. Además, han ido cambiando los modelos de gestión de desempeño, para ver de qué manera el aporte de cada colaborador apoya con el desarrollo de la organización. Sordo (2017) menciona, que desde décadas anteriores se han dado transformaciones en todos los ámbitos y, hoy en día, el mundo necesita personas empáticas, solidarias, sensibles, que puedan trabajar en equipo y resolver conflictos. Así pues, tales habilidades son una forma de adaptarse de la mejor forma a estas organizaciones globales, interculturales, multilingües y a nuevos esquemas de trabajo basados en el uso de herramientas tecnológicas colaborativas.

Deza (2020) manifiesta, que sólo el 13% de los trabajadores de todo el mundo están comprometidos con su organización. Es así que las instituciones requieren que su grupo de trabajo tenga un mayor juicio y compromiso con su organización, así como también posean habilidades singulares, sobre todo la capacidad de trabajar en equipo, aportando como consecuencia un mayor aprovechamiento de los recursos; buscando de esta manera conseguir mayor productividad, es por esto que gran parte de las empresas evalúan el desempeño para medir el grado de eficacia y eficiencia con que realizan sus actividades.

En la actualidad el mundo se encuentra en un constante cambio, y el ser humano debe formar parte del mismo, se generan nuevos retos y por ende las empresas requieren de trabajadores que dominen todas estas habilidades, ser capaces de dar soluciones a problemas técnicos, pero también enfrentar crisis e imprevistos que se presentan en el día a día y que se resuelven con la suma de habilidades blandas (soft skills), las cuales están relacionadas con las emociones.

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 6 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca, demandan que sus futuros empleados pongan en desarrollo una serie de competencias, capacidades y habilidades no sólo técnicas o cognitivas, sino también emocionales; convirtiéndose en el pilar fundamental de toda organización hotelera, buscando siempre la satisfacción del cliente. El empleado deberá añadir a su perfil profesional estas habilidades; que son imprescindibles para actuar sosteniblemente y asegurar la permanencia a largo plazo de la empresa en el sector hotelero.

El recurso humano está en una constante presión, generando de cierta manera estrés, frustración para con el profesional, puesto que tiene que enfocarse en cumplir con las expectativas que tiene el empleador, de esta forma dependerá su permanencia dentro de la empresa.


5. MARCO TEÓRICO

5.1 Habilidades blandas

Según Hewitt (2006) describe las habilidades blandas como esencialmente de tipo interpersonal, habilidades no técnicas, intangibles, en la personalidad que determinan la fuerza de un individuo como un líder, oyente, negociador y mediador de conflictos.

En cambio Schulz (2008) define a las competencias blandas como aquellas características de personalidad y habilidades interpersonales más demandadas por un empleador cuando está buscando personal para ejecutar cualquier tipo de trabajo.

A su vez, Solano (2004) indica que esas habilidades son las condiciones personales o aptitudinales que se diagnostican en la entrevista de trabajo y donde son valoradas la inteligencia y la personalidad de cada participante. Igualmente, se necesita que reúna estas

 UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 7 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

características básicas de actitudes e intereses compatibles con los objetivos de las compañías para ser seleccionados en los puestos vacantes.

Es importante reconocer, que los empleadores presentan una serie de peticiones a la hora de seleccionar un candidato para los puestos de trabajo. Sánchez (2016) recopila esta información en donde indican que dentro de las habilidades que se requieren están; “la disposición para aprender, cumplimiento con los horarios de entrada y salida así como de alimentación, interés, iniciativa y disciplina” (p.171).

5.2 Tipos de habilidades

Según Goleman (1998), las principales habilidades blandas se refieren a la adaptabilidad, la responsabilidad, la comunicación, el desarrollo de los demás, y el acceso y gestión eficaz de la información.

En cambio Canossa (2019) identificó que las principales habilidades que demandan las empresas incluyen trabajo colaborativo, comunicación, liderazgo, creatividad, habilidad hacia el aprendizaje, habilidad para la toma de decisiones, adaptabilidad y la habilidad para el manejo de las emociones.

5.2.1 Trabajo en equipo

Gutiérrez (2010) explica que el trabajo en equipo es un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 8 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Además el trabajo en equipo eficaz reúne una serie de otras habilidades, como las habilidades de comunicación y las habilidades interpersonales, y las pone en práctica para que se puedan alcanzar estos objetivos (Baguer, 2018).


Un punto clave para la construcción adecuada de un trabajo en equipo es impartir funciones a cada miembro del equipo, por consiguiente se dará la interacción entre las diferentes personas al tener uno o varios objetivos en común pero a la vez desarrollar las tareas dependiendo ya de cada persona por sus destrezas y habilidades individuales.

5.2.2 Liderazgo

Son diversas las definiciones que existen sobre liderazgo, por lo cual, se considera como la definición de liderazgo es colectiva y dinámica la cual evoluciona conforme el concepto adiciona nuevos componentes. Sin embargo, lo más importante a destacar dentro del concepto de liderazgo es la influencia que la persona considerada como líder es capaz de ejercer sobre sus seguidores o los individuos que le acompañan con una finalidad concreta encaminada a la solución de un problema o a la consecución y alcance de un objetivo (Achua y Lussier, 2011).

De esta manera, es importante destacar que la definición de líder se basa en las cualidades, destrezas y conocimientos que tiene una persona, implicando una conducta la cual tiene la finalidad y la capacidad de influir en el comportamiento de diferentes sujetos para alcanzar y lograr objetivos y metas así como encontrar la solución a problemas que suele tener en común el líder con sus seguidores para el beneficio colectivo, sin embargo, también existen acontecimientos en los que un líder puede utilizar a sus seguidores para alcanzar una meta individual la cual genera únicamente recompensa para sí mismo (Achua y Lussier, 2011). Para tener éxito en la industria hotelera, se debe tener capacidad de innovación, dominar métodos de trabajo flexibles y adaptarse a cambios repentinos en el entorno laboral.

Efectivamente, de nada servirá que un trabajador hotelero domine el sistema, se sepa de memoria los tipos de habitaciones o los ingredientes del menú del día, sino se relaciona bien

 UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 9 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

con la gente que está a su alrededor, si no sabe lidiar con las quejas y reclamos o si se siente abrumado al tener el hotel sobrevendido.

5.2.3 Comunicación

En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño. La comunicación es el proceso social más importante.

La comunicación es una de las habilidades blandas que más se debe destacar y desarrollar ya que hace parte esencial dentro de la resolución de conflictos, permitiéndole a las personas involucradas en el conflicto llegar a un acuerdo siempre y cuando el estilo de comunicación sea el adecuado con la finalidad de generar un cierre y así poder llegar a un arreglo por medio de la interacción entre las partes interesadas (Segura, 2017).

Según Ali (2017), una de las habilidades importantes para el éxito en la industria hotelera incluyen comunicación y el conocimiento de la industria. Las habilidades para navegar por la gama de emociones que acompañan a la inestabilidad de la industria se vuelven de vital importancia. En un entorno en el que tantos factores dependen de las emociones de las personas, el éxito reside en quienes pueden utilizar las habilidades blandas adecuadas y en el momento adecuado. Aquellas personas que son capaces de comunicarse y llegar a un acuerdo mutuo entre huéspedes y llevarse bien con el resto del equipo de trabajo.

5.2.4 Resiliencia

Cuando se habla de resiliencia se puede definir como la capacidad para adaptarse a contextos complicados y adversos, sacando provecho de una situación negativa al saber diferenciar dentro de este tipo de espacio y circunstancia los acontecimientos favorables que pueden sacar al individuo nuevamente a un entorno más amigable para con el mismo y los demás, así facilitando una recuperación más rápida y apropiada disminuyendo las consecuencias del estrés generado y ajustándose a un perfil como persona que sea más competente ante las adversidades que se presenten (García y Domínguez, 2013).

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 10 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Para entender cómo funciona la resiliencia es bueno concretar los componentes que hacen parte de la misma con el propósito de poder entender cómo funciona y cuáles son las ventajas que pueden aportar los empleados resilientes a una organización siendo así un valor agregado para la empresa, teniendo como cimiento la capacidad de minimizar los efectos de las adversidades y problemas que se presenten así como sobreponerse a los mismos (Uriarte, 2013).

La primera anotación que se debe realizar es que dentro de la resiliencia organizacional existen dos tipos de resiliencia siendo el primero la resiliencia individual y el segundo la resiliencia colectiva. Cada uno de estos tipos de resiliencia tienen componentes diferentes los cuales generan repercusiones entre sí y afectan tanto a la resiliencia individual como a la resiliencia colectiva haciendo de estos un mecanismo que funciona con mayor eficiencia cuando trabajan en conjunto fomentando mayor capacidad para hacer frente a las adversidades (Angarita, 2015).

5.2.5 Empatía

La empatía según Garaigordobil y García (2006) es la capacidad que posee una persona para dar respuesta hacia situaciones laborales o sociales teniendo en cuenta tanto los aspectos cognitivos y afectivos de su personalidad, para lograr ponerse en el lugar de la otra persona en cuanto a sentimientos y situaciones que lo afecten o le sucedan.

Es importante destacar que una persona empática tiende a ser altruista, siendo el altruismo la capacidad de procurar el bienestar de las personas que le rodean incluso cuando el coste de esto se equipara al bienestar de la propia persona de forma desinteresada. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, cabe destacar, que las personas empáticas, al no ser egoístas, habitualmente tienen mayor facilidad para generar relaciones sociales las cuales con el tiempo tienen la tendencia a volverse relaciones estables y de confianza para el propio individuo (Pérez, 2018).



UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 11 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Es por ello que una persona empática tiene diferentes fortalezas entre las que se encuentra la facilidad de comunicarse con el entorno social que le rodea así como la comprensión de la información recibida dentro de la comunicación generada por dicho entorno social, se hace significativo resaltar que una persona con la capacidad de generar familiaridad así como de comprender emocionalmente a la persona con la que se comunica le permite desarrollar un grado de confianza en el colaborador para que este sienta la libertad de expresar ideas y opiniones que son necesarios desde el punto de vista de los trabajadores para mejorar los procesos, el desempeño, los tiempos y los conocimientos en cuanto a la forma de desarrollar una gestión dentro del ámbito laboral (Ortiz, 2014). Los atributos de comportamiento se refieren a las características personales de uno, tales como principios, actitudes, valores y motivos. Además, involucran habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades organizacionales.

En la industria hotelera, a diferencia de otras, las relaciones face-to-face o voice-to voice se dan constantemente, las 24 horas del día y los 365 días del año. Mantener el temple y no caer en el desánimo se volverá un reto a superar a diario.

5.2.6 Inteligencia emocional

La inteligencia emocional se puede definir como la capacidad que tiene una persona para optar por las mejores decisiones dentro de su entorno con la finalidad de encontrar una solución para resolver un problema, la manera de solucionar un conflicto, la forma que genera mayores facilidades para el alcance de objetivos y metas así como el modo de comunicarse asertivamente por medio de un manejo adecuado de las relaciones interpersonales que tienen el propósito de originar parte de la solución a las necesidades que tiene el individuo (Fernández, 2013).

Cabe mencionar, que una persona con una inteligencia emocional desarrollada tiene conciencia de sus propias emociones, así como tiene conciencia sobre las emociones de su entorno social, sabiendo enfocar sus propias emociones de manera juiciosa y proyectando una estrategia sobre el comportamiento de las personas que le rodean para conseguir una finalidad

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 12 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano


concreta encaminada hacia la trayectoria para el alcance de objetivos y metas (Fernández, 2013).

La inteligencia emocional es una característica que se menciona con frecuencia en las listas de habilidades de empleabilidad deseadas. Tener inteligencia emocional es tan importante como poseer habilidades blandas. Cuanto mayor sea la inteligencia emocional de uno, mejor podrá gestionar las interacciones interpersonales para controlar los intercambios y encuentros entre huéspedes y empleados. Se ha argumentado que, al igual que las habilidades blandas, la inteligencia emocional importa el doble que las habilidades técnicas y analíticas. (Bhagra, A., 2018).

5.2.7 Vinculación de las habilidades blandas

Las habilidades antes mencionadas si se relacionan entre sí, además que influyen en el crecimiento de una empresa, ya que tocan múltiples aspectos que son importantes para cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa , por ejemplo la habilidad de comunicación primordial para tener una muy buena coordinación en todas las actividades y evitar cometer posibles errores por la trasmisión de una información incorrectamente, aquí entra otra habilidad que es la resolución de conflictos para que los trabajadores sepan manejarlos evitaría perder tiempo en caso que fuera un error productivo o logístico, y si se produce un problema social la empatía y la motivación ayudan a solucionarlo. Finalmente el liderazgo, el papel del líder también influye mucho, puede que una persona que sea líder y no tenga la capacidad de motivar a sus trabajadores, de escucharlos, etc no alcanzarían el mismo objetivo o propósito.

Es importante aclarar el impacto y la fusión de las habilidades blandas en las diferentes áreas de trabajo, entre ellos la necesidad de consolidar relaciones, mejorar la comunicación, adaptabilidad a los cambios, orientación a resultados y, sobre todo, el trabajo en equipo. Lo

 UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 13 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

que refleja cómo en los últimos años las organizaciones han descrito el prototipo de candidato ideal para ser contratado (Friedman, 2014).

5.2.8 Diferencia entre habilidades blandas y duras

Doyle (2020) las habilidades duras son necesarias para cualquier puesto, los empleadores buscan cada vez más solicitantes de empleo con ciertas habilidades blandas. Esto se debe a que generalmente es más fácil para un empleador capacitar a un nuevo empleado en una habilidad difícil (como usar un determinado programa de computadora) que capacitar a un empleado en una habilidad blanda (como la paciencia).

Tabla 1

Diferencia entre Habilidades Blandas y Duras

Habilidades blandas	Habilidades duras
Liderazgo	Conocimientos técnicos
Trabajo en equipo	Idiomas
Comunicación	Administración
Actitud de servicio	Conocimiento de Software

Nota. Elaboración propia

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 14 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

5.3 Modelo de las habilidades blandas

5.3.1 Modelo para el aprendizaje de habilidades blandas

Serrano, Kraiger (2003) señala un modelo para el aprendizaje de habilidades blandas, el mismo que se describe mediante el siguiente diagrama:

Figura 1


Diagrama sobre el modelo de aprendizaje de Habilidades Blandas de Kraiger.

Nota. Adaptado de Perspective on training and development (p. 172), por K. Kraiger , 2003, Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology.

El modelo consiste en que los participantes adquieran conocimientos concretos y específicos de cada una de las habilidades y que las puedan desarrollar interactuando individualmente o en grupos, para lo cual hemos generado una serie de metodologías pedagógicas que facilitan dichos aprendizajes, saberes y prácticas a través de los diversos tests a los que pueden acceder. El autor señala que el primer paso: información, se refiere a la presentación de los conceptos subyacentes a la habilidad que deben ser aprendidos. Demostración, es el acto de mostrar la habilidad mediante simulaciones o ambientes que asimilen situaciones del mundo real, juegos de roles, etc., en donde se demuestren las habilidades y destrezas que se deben aprender.

5.3.2 Modelo de evaluación 360°

Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Es una forma más detallada de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y

 UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 15 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados.

Bohlander (2003) resalta que, en la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño laboral es clave a la hora mejorar su rendimiento y conseguir mejores resultados. No sólo eso, una buena evaluación del rendimiento es necesaria a la hora de identificar y clasificar el perfil de cada trabajador.

5.4 Importancia de las habilidades blandas

En la actualidad, en los procesos de contratación de personal de las diferentes empresas, se ha incluido en los perfiles de cargos las habilidades blandas que se consideran fundamentales para el cargo que se encuentre dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal; puesto que esto brinda un plus en su desempeño, y podrá generar a las diferentes empresas un potencial de mejora continua en cada uno de sus procesos y productos (Vallejo Carrasco, 2019).

Sutton (2002) señala que las habilidades blandas son tan importantes que los empleadores las reconocen como el “diferenciador número uno” para quienes aspiran a un puesto de trabajo sin importar el tipo de industria o profesión. Glenn (2008) adicionalmente menciona que contratar individuos que cuenten con “habilidades blandas” es una estrategia de gran importancia para las empresas de alto rendimiento que deseen construir y mantener una ventaja competitiva. Wilhelm (2004) afirmó que los empleadores valoran altamente las habilidades blandas como factor de éxito para ingresar a una empresa desde los primeros niveles jerárquicos.

Por tal razón hoy en día se investiga el efecto de la adquisición de habilidades blandas sobre el desempeño laboral de los empleados, analizando las capacidades de formación y capacitación las cuales tienen un impacto muy alto y duradero en la mejora del rendimiento de los empleados.

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 16 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Sin embargo, las competencias blandas pueden entrenarse desde muy temprana edad, y algunos rasgos de la personalidad pueden modificarse en función a los roles o experiencias que las personas afrontan a lo largo de sus vidas (Gottschalk, 2005; Roberts, Helson, & Klohnen, 2002).


5.5 Definición de un perfil de habilidades blandas transversal (independiente de las profesiones e industrias)

Para Blanco (2009) las competencias generales que todos los graduados deben poseer independientemente de su carrera para desempeñarse con éxito en el campo laboral, son: trabajo en equipo, planificación, comunicación, bilingüismo, búsqueda y procesamiento de información, análisis y síntesis.

Schulz (2008) determina que entre los requisitos más importantes que deben poseer los graduados están las habilidades de comunicación, el pensamiento crítico o estructurado y la creatividad.

Según Ellis et al.(2014) una encuesta realizada por South Carolina Chamber of Commerce (SCCC) a diferentes empresas en el 2000 y 2006, sobre las competencias que deben tener los empleados para tener éxito en el trabajo dio como resultado 37 habilidades de las cuales 23 fueron soft skills, a continuación se enlistan cuales: Administrar el dinero, administrar los recursos humanos, interpretar y transmitir información, atender a los clientes y consumidores, participar como miembro de un equipo, trabajar con la diversidad, ejercer liderazgo, negociar una decisión, enseñar a los demás, escuchar, expresarse oralmente, resolver problemas, razonar, capacidad de aprendizaje, tomar de decisiones, creatividad, análisis, integridad, responsabilidad, autocontrol, habilidades sociales y autoestima.

Luego de estudiar las diversas habilidades blandas que debe poseer el perfil de un profesional, se puede evidenciar que en un futuro será necesaria la implementación desde la primaria hasta universidades, incluso entrenamiento en las propias empresas, para establecer

 UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 17 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

relaciones sólidas las cuales influyen de manera positiva tanto en la vida social, académica y profesional.

5.6 Habilidades blandas en hospitalidad

El desarrollo de habilidades blandas en la industria hotelera es muy importante ya que existe una gran competencia por muchas oportunidades disponibles. La hospitalidad tiene que ver con el trato con la gente. Se trata de comunicación, de construir relaciones de la manera más positiva e impactante con los huéspedes. La capacidad del individuo para desarrollar y utilizar habilidades blandas puede marcar la diferencia entre el empleado A y el empleado B. La configuración de la educación en los tiempos actuales está cambiando a un ritmo muy rápido. Las personas que piensan con respecto a las habilidades técnicas no son suficientes para trabajar en el mundo de la hospitalidad, ya que se requiere una buena comunicación para tratar con los huéspedes o clientes.

Los requisitos corporativos actuales son tales que buscan exactamente a aquellos candidatos que pueden aumentar el valor de su organización con sus habilidades blandas y la capacidad de desarrollar y utilizar habilidades blandas. Esta necesidad de habilidades blandas en los trabajos ha hecho que la competencia por el logro del trabajo y la sostenibilidad sea más difícil. Se espera que todos los futuros empleados en hotelería que deseen obtener una ventaja mejoren sus habilidades blandas para que puedan emerger como futuros trabajadores, independientemente de los obstáculos que enfrenten en el proceso de empleo.

6. OBJETIVOS

6.1. General

Analizar las habilidades blandas en hoteles de categoría 4 estrellas de la ciudad de Cuenca.

6.2. Específicos


UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 18 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

- Identificar las habilidades blandas que requiere el empleador para su futuro empleado.
- Determinar la comunicación efectiva, la adaptabilidad y la habilidad de resolución de problemas en el desempeño laboral de los empleados en las distintas áreas del hotel
- Establecer la relación entre las habilidades blandas con la eficiencia laboral

7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tendrá un enfoque mixto dividido en dos partes. La primera parte tendrá un enfoque cualitativo de alcance exploratorio y con corte transversal, porque la información del objeto de estudio se obtendrá una única vez en un periodo determinado. Según Hernández y Mendoza (2014), este tipo de alcance tiene la finalidad de recolectar los datos y la información necesaria a través de entrevistas semiestructuradas, la población de estudio para la presente investigación serán gerentes de la industria que trabajan en varios hoteles con categoría 4 estrellas de la ciudad de Cuenca. La información recolectada será sometida a un análisis de contenido mediante el software Atlas Ti versión 22. Esta técnica es la que mejor se adapta a las necesidades de los problemas y objetivos de investigación planteados en la tesis ya que sirve para conseguir un mejor entendimiento de las experiencias de los individuos participantes

La segunda parte, será de tipo cuantitativo con base en los resultados del análisis de la primera parte. A partir de aquello, se realizará una encuesta de variables sociodemográficas y ordinales (tipo Likert) para identificar las habilidades de los empleados. La primera sección del cuestionario incluirá información demográfica sobre los encuestados, como sexo, edad, designación, calificación y experiencia laboral. La muestra de estudio será de tipo no aleatorio (100 empleados) en 20 establecimientos categorizados con 4 estrellas. Posteriormente, se analizarán los datos en el software Microsoft Excel versión 2016. Se

 UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 19 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

presentarán estadísticos descriptivos los cuales mostrarán la tendencia hacia los extremos de la escala de likert.

Cabe indicar que previo a la aplicación de los instrumentos los participantes darán su consentimiento libre e informado para participar en el proyecto.

8. BIBLIOGRAFÍA

Achua, R. y Lussier, P. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.

Santa fe, México. Cengage learning

editores.<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>

Alan, D. (2018). *Investigación cuantitativa y cualitativa*(1era edición.). Edición UTMACH.

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>

Ali, A., Murphy, H. C. y Nadkarni, S. (2017). *Desarrollo sostenible y educación hotelera:*

perspectivas de los empleadores sobre la relevancia para la empleabilidad de los graduados. Revista de enseñanza en viajes y turismo, 17(3), 159–172.

<https://doiorg.proxy.library.cpp.edu/10.1080/15313220.2017.1331782>

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 20 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Angarita, A. (2015). *La identidad colectiva en los procesos de resiliencia organizacional* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C., Colombia.
<https://core.ac.uk/download/pdf/77278311.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2017). *La importancia de las habilidades blandas para las PYMes.*
[:http://conexionintal.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-pymes/](http://conexionintal.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-pymes/)

Baguer. (2018). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*. En A. Baguer. Madrid: Díaz de Santos.
<http://142.93.18.15:8080/jspul/bitstream/123456789/746/3/CECILIA%20MARGOTH%20HUACÓN%20GARCÍA.pdf>

Blanco, A. (2009). *Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior*. Madrid: Narcea S.A. Ediciones. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=395571>

Bhagra, A., & Sharma, D. K. (2018). *Changing paradigm of employability skills in the global business world: A review*. IUP Journal of Soft Skills, 12(2), 7-24.
<http://proxy.library.cpp.edu/login?url=https://www-proquestcom.proxy.library.cpp.edu/docview/2064878893?accountid=10357>



UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 21 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Bohlander, S. (2003). *Administración de Recursos Humanos (4ta ed.)*. México. ESPE.

<https://n9.cl/5q26>

Deza, M. (2020). *Impacto del coaching en el desempeño laboral de los trabajadores del Congreso de la República del Perú, Lima 2020* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. <https://bit.ly/3s27J1>

Doyle, A. (2020). *Habilidades duras frente a habilidades blandas: ¿Cuál es la diferencia?*

<https://bit.ly/2Stpg6U>

Fernández, M. (2013). *Inteligencia emocional*. Revista de clases historia (España), Art. 377.

<http://www.claseshistoria.com/revista/2013/articulos/fernandez-inteligencia-emocional.pdf>

Garaigordobil, M. y García, P. (2006). *Empatía en niños de 10 a 12 años*. Psicothema, vol. 18, núm. 2, pp 180-186. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=727/72718203>

García, M., y Domínguez, E. (2013). *Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica*. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud. Manizales, Colombia. Vol. 11 (1).

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4220133.pdf>

Glenn, J. L. (2008). *The “new” customer service model: Customer advocate, company ambassador*. Business Education Forum, 62(4), 7-13.

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 22 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

https://www.researchgate.net/publication/258126575_Executive_Perceptions_of_the_Top_10_Soft_Skills_Needed_in_Today%27s_Workplace

Goleman, D. (1998). *Working with emocional inteligencia (1era. edición ed.)*. Kairos S.A
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2307-79992021000100011&script=sci_arttext&-.text=Según%20lo%20manifestado%20en%20el.g

Gottschalk, P. (2005). *Can work alter welfare recipients beliefs?*. Journal of Policy Analysis and Management, 24(3), 485 - 498. <https://www.jstor.org/stable/30164060>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo*. México: McGraw-Hill Interamericana. <https://bit.ly/3fy0TwA>

Kraiger (2003), c. e., & Serrano, B. (2016). *Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano*. Revista mensual de la UIDE. <https://bit.ly/376UuVo>

Hewitt. (2006). 9 Soft Skills For Success.
http://www.askmen.com/money/career_100/121_career.html

Hieker y Pringle, J. (2021). *El futuro del desarrollo del liderazgo: la disrupción y el impacto de las megatendencias (1ª edición 2021)*. Publicaciones internacionales de Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53544-5>

Oca, C. H. M. de. (2019). *Descripción: ART Habilidades blandas en el estudiantado universitario y la empleabilidad en Costa Rica*.



UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 23 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

https://www.lareferencia.info/vufind/Record/CR_98f40cdc64e8833c543210c8d6c8fd17

Ortiz, E. (2014). *La empatía como base de la resolución de conflictos (Tesis de maestría)*.

Universidad de Cantabria. Cantabria, España.

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/5437/OrtizGomezEva.pdf?sequence>

Pérez, M. (2018). *Desarrollo de la empatía y el altruismo en la adultez emergente (Tesis de pregrado)*. Universidad de Barcelona. Barcelona, España.

http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/127176/1/MPS_TESIS.pdf

Sánchez, I. (2016). *Estrategia metodológica para el desarrollo de las habilidades blandas para los estudiantes de secundaria*. <https://n9.cl/8e4iq>

Segura, A. (2017). *Estilos de comunicación para el afrontamiento del conflicto en la convivencia marital*. Revista logos ciencia y tecnología, policía nacional. Bogotá D.C., Colombia. Vol. 8 (2).

<http://revistalogos.policia.edu.co/index.php/rlct/article/download/395/pdf>

Solano, A. (2004). *Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales*. Interdisciplinaria, vol. 21, núm. 2, 2004, pp. 117-123. <https://www.redalyc.org/pdf/180/18021201.pdf>

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 24 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Sordo, P. (2017). *Educar para sentir, sentir para educar*. Una mirada para entender la educación desde lo familiar hasta lo social. Editorial Planeta.
<https://www.planetadelibros.com.ar/libro-educar-para-sentir-sentir-para-educar/26228>

1

Uriarte, J. (2013). *La perspectiva comunitaria de la resiliencia*. Revista psicología política (Valencia), Vol. 47 (1), 7-18.
<https://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N47-1.pdf>

Vallejos, A. (2019). *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta Interamericana Norte SAC*. [Tesis de Titulación]. Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo. Chiclayo-Perú.
http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12423/2082/TL_VallejosCarrascoAndrea.pdf?sequence=1&isAllowed=y

9. TALENTO HUMANO

Recurso	Dedicación	Valor Total (\$)
Director/a	4 horas/semana/12 meses	1.500,00
Estudiantes	20 horas/semana/ 12 meses (por estudiante)	2.700,00



UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 25 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Total		4.200,00
--------------	--	----------

10. RECURSOS MATERIALES

Cantidad (unidades)	Rubro	Valor Total (\$)
100	Copias (b/n)	3,00
170	Impresiones	17,00
2	Esferos	1,00
1	Caja de mascarillas	5,00
1 lt.	Alcohol	5,00
	Imprevistos	20,00

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 26 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Total		51,00
--------------	--	--------------

11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Análisis de las habilidades blandas en el campo laboral hotelero de la ciudad de Cuenca periodo febrero - agosto 2023.

Periodo de realización: 6 meses

ACTIVIDAD	MES					
	1	2	3	4	5	6
1. Recolección y organización de la información	x	x				
2. Discusión y análisis de la información		x	x			
3. Trabajo de campo		x	x			



UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 27 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

4. Integración de la información de acuerdo a los objetivos			x	x		
5. Redacción del trabajo				x	x	
6. Revisión Final						x

12. PRESUPUESTO

Análisis de las habilidades blandas en el campo laboral hotelero de la ciudad de Cuenca periodo febrero - agosto 2023.

Concepto	Aporte del estudiante \$	Otros aportes \$	Valor total \$
Personal Humano		Directora	6900,00
Investigadores (2 estudiantes)	5400,00	1.500,00	
Gastos de Movilización			180,00
Transporte	100,00		
Asistencias	80,00		
Alojamiento	0,00		

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 28 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Costos de la investigación			80,00
sumos	20,00		
material de escritorio	20,00		
internet	40,00		
otros			
TOTAL	5.660,00	1.500,00	7.160,00

13. ESQUEMA

Capítulo I: Conceptualización Habilidades Blandas

1.1 Antecedentes

1.2 Análisis marco legal y administrativo institucional de alojamiento.

Capítulo II: Estudio situacional de las habilidades blandas en desempeño laboral de los empleados en las distintas áreas del hotel

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 29 de 29
	DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

2.1 Diagnóstico del sector hotelero en el cantón Cuenca.

2.2 Diagnóstico interno hoteles categoría 4 estrellas en la ciudad de Cuenca.

2.3 Diagnóstico de habilidades blandas en departamentos específicos del hotel

Capítulo III: Asociatividad de las habilidades blandas respecto al ámbito laboral

3.1 Análisis de la gestión laboral: Resultados previamente obtenidos.

3.2 Propuesta de implementación de habilidades blandas en el hoteles 4 estrellas de la ciudad de Cuenca.

14. ANEXOS

Anexo B


Formato de encuestas

HABILIDADES BLANDAS

El objetivo de la presente encuesta es conocer el alcance que tienen las habilidades blandas en el ámbito laboral.

priscila.lupercio@ucuenca.edu.ec

[Cambiar de cuenta](#)

 Borrador guardado

* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

1.Nombre y Apellido *

Tu respuesta

2.Edad *

Tu respuesta

3. Género

- Masculino
- Femenino
- Otro

4. Nivel de educación que cursa

- Bachillerato
- Tercer nivel(Universidad/Tecnológico)
- Cuarto nivel (Postgrado)

5. Establecimiento al que pertenece *

Tu respuesta

6. ¿Cuál es el nivel jerárquico al que pertenece el cargo que ejerce dentro de la organización?

- Ejecutivo
- Operacional
- Mantenimiento
- Gerencial

Administrativo

Otro: _____

7. ¿Conoce qué son las habilidades blandas?

Sí

No

8. ¿Cuál cree es su habilidad blanda más importante?

Liderazgo

Trabajo en Equipo

Comunicación

Pensamiento Crítico

Resolución de Problemas

Otro: _____

9. ¿Dónde cree que aprendió su habilidad blanda más importante?

Hogar

Lugar de Estudio

Lugar de Trabajo

10. ¿Habilidades que considera usted que le ayudarían en su desarrollo trabajo?

- Empatía
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Resolución de problemas
- Adaptabilidad

11. ¿Ud. cree que las habilidades blandas son necesarias en su formación profesional?

- Sí
- No
- Otro: _____

12. ¿Ha asistido a entrevistas laborales en las que le hayan solicitado indicar sus habilidades blandas?

- Sí
- No

13. En sus entrevistas de trabajo ¿Qué habilidades blandas le han indicado debe tener el candidato?

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Pensamiento Crítico
- Resolución de Problemas
- Ninguna
- Otro: _____

14. Indique con una x el nivel que usted posee por cada habilidad.

	No las manejo	Deficiente	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Cognitivas (conocimiento técnico de su área de trabajo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en Equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Polivalencia (capacidad de hacer muchas actividades)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Evalúe sus habilidades. Deberá valorar de 1 a 5 en qué grado se siente identificado con la afirmación.

AUTOCONOCIMIENTO

Proceso por el cual la persona conoce cómo es, a partir del conocimiento de sus propias características y cualidades.

	Muy en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni en acuerdo ni en desacuerdo 3	En acuerdo 4	Muy de acuerdo 5
Analiza con frecuencia su forma de actuar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adopta una actitud constructiva ante los errores y trata de aprender de ellos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agradece los consejos de los demás, adoptando una actitud abierta

Se deja ayudar en aquellos aspectos en que necesita mejorar.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Capacidad de encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática.

Muy en desacuerdo 1 En desacuerdo 2 Ni en acuerdo ni en desacuerdo 3 En acuerdo 4 Muy de acuerdo 5

Ante un problema, sabe seleccionar la información importante y está en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en su solución

Analiza en profundidad las causas del problema, más allá de lo evidente.

Explora varias alternativas, analizando las consecuencias de cada una.

Define y valora los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir alternativa

EMPATÍA

Capacidad de comunicar las emociones y de saber leer las de los demás (ser capaz de situarse en el papel del otro).

Muy en desacuerdo 1 En desacuerdo 2 Ni en acuerdo ni en desacuerdo 3 En acuerdo 4 Muy de acuerdo 5

Intenta entender la posición de las personas de su entorno

Actúa teniendo en cuenta los sentimientos de las personas

Se comunica con las personas adecuándose a la manera de

Piensa en el impacto de sus decisiones en terceras personas antes de ponerlas en práctica

CAPACIDAD DE ESCUCHA

Capacidad de comprender los mensajes que otras personas quieren transmitirle

Muy en desacuerdo 1 En desacuerdo 2 Ni en acuerdo ni en desacuerdo 3 En acuerdo 4 Muy de acuerdo 5

Al mantener una conversación, escucha todo el mensaje sin interrumpir

Está atento al lenguaje no verbal

En conversación, resume lo que ha entendido para aclarar la comprensión

Introduce expresiones como "cuénteme", "explicame", "describame", para obtener más información de la otra persona

ADAPTABILIDAD

Capacidad de ser diplomático y respetuoso, incluso durante los desacuerdos

Muy en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni en acuerdo ni en desacuerdo 3	En acuerdo 4	Muy de acuerdo 5
---------------------------	-----------------------	---	-----------------	---------------------

Tiene una actitud positiva ante los cambios.

Modifica su conducta ante la orientación de su responsable y compañeros o compañeras.

Soluciona rápidamente los incidentes que puedan surgir en el desarrollo del trabajo.

Se adapta con rapidez a otras tareas, procedimientos o situaciones nuevas

16. ¿Considera usted que la educación universitaria provee al estudiante de herramientas para desarrollar sus habilidades blandas?

Sí

No

Comente

Anexo C

Formato de Entrevistas



ENTREVISTA APLICADA A GERENTES

Nombre:

Cargo:

Nombre del establecimiento:

Fecha de la entrevista:

Hora de inicio de la entrevista:	Hora de finalización de la entrevista:
----------------------------------	--

Introducción:

- Bienvenida al entrevistado
- Se explica la manera que se va a llevar a cabo la entrevista
- Breve descripción del cargo que ocupa en el establecimiento

Preguntas

1. ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?
2. ¿Qué estrategias maneja en su gerencia?
3. ¿Cómo define su estilo de liderazgo?
4. ¿Alguna vez a tenido algún conflicto ya sea de manera personal o laboral con alguno de sus empleados
5. Con su experiencia laboral ¿cuál cree usted que es el punto clave o la mayor fortaleza que debe tener un candidato a la hora de ocupar un puesto de trabajo?
6. ¿Usted ha escuchado el término habilidades blandas?
7. ¿Cuál considera usted que son más importantes las habilidades blandas o las habilidades duras en un empleado en la actualidad?
8. Hoy en día cuál considera usted el candidato ideal para que laboré en su empresa.

9. ¿Considera usted que la experiencia vale más que la formación?
10. ¿Qué actitudes considera más importantes en un empleado?
11. ¿Cree usted que la proactividad y el dinamismo, son los factores que más influyen en la contratación?
12. ¿Qué habilidades buscan en un empleado en la actualidad?
13. ¿Cómo ve en 5 años a los futuros empleados en la industria de la hotelería?

Cierre de la entrevista

- Agradecimiento al entrevistado

Anexo D

Formato de Consentimiento para encuestas y entrevistas en hoteles de 4 estrellas



Cuenca, 24 de abril de 2023.

Distinguido

Hotel xxxxxx

Presente.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de parte de la carrera de Hospitalidad y Hotelería de la facultad de Ciencias de la Hospitalidad de la Universidad de Cuenca, el motivo de la presente es para solicitarle de la manera más cordial nos ayude con su generosa colaboración para que las estudiantes Kathya Michelle Barros Sarango y Daniela Priscila Lupercio Jarama quienes se encuentran desarrollando un proyecto de investigación intitulado **Análisis de las habilidades blandas en hoteles de categoría 4 estrellas de la ciudad de Cuenca periodo febrero-agosto 2023**, realicen la fase de diagnóstico por medio de la aplicación encuestas y entrevistas en su prestigioso establecimiento, por un periodo de dos semanas aproximadamente, en abril- mayo. El trabajo se encuentra dirigido por la docente Mg. Karla Delgado, quien direccionará el trabajo de las estudiantes. Apelamos a su generosa colaboración a la vez que nos comprometemos a compartir con ustedes la información recopilada en el proceso.

Sin otro particular a qué hacer referencia, hacemos extensiva esta solicitud.

Atentamente,

Mg. Karla Delgado

Directora de trabajo de titulación