

Vieira Salazar, J. A., Vargas del Río, A., & Echeverri Rubio, A. (2024, mayo-agosto).
Importancia de las habilidades blandas en la empresa turística. Caso de directivos de la ciudad de
Manizales Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (72), 207-244.

<https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n72a9>

Importancia de las habilidades blandas en la empresa turística. Caso de directivos de la ciudad de Manizales Colombia

Importance of Soft Skills in the tourism sector. Case of managers Manizales City (Colombia)

Jaime Andrés Vieira Salazar

PhD Sciences de Gestión
Facultad de Administración, Universidad Nacional de Colombia
Manizales, Colombia

javieiras@unal.edu.co

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2678-4440>

CvLAC:

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000318370

Adrián de Jesús Vargas del Río

Magister en Administración
Gerencia general, Grupo Vargas y Asociados SAS.
Manizales, Colombia

contacto@neuroaceleracion.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3377-6716>

CvLAC:

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000311812

Alejandro Echeverri Rubio

PhD(c) Administración
CIMAD, Universidad de Manizales
Manizales, Colombia

aecheverrir@umanizales.edu.co

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3611-5438>

CvLAC:

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000945536

Recibido: 21 de septiembre de 2023

Evaluado: 02 de abril de 2024

Aprobado: 23 de abril de 2024

Tipo de artículo: Investigación



Resumen

Las habilidades blandas desempeñan un papel de suma importancia en la industria del turismo, y se consideran requisitos fundamentales para gestionar de manera exitosa estas organizaciones. En este contexto, surge la pregunta: ¿Cuáles son las habilidades blandas que se identifican en los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales? La metodología utilizada fue de naturaleza empírica, y se llevaron a cabo entrevistas a 102 directivos del sector de la ciudad de Manizales, así como a nueve docentes del programa de Formación Profesional en Administración Turística de la Universidad Católica de Manizales. Durante este proceso, se estableció una jerarquía de las habilidades blandas y se observó que las habilidades de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación se perciben como las más fundamentales para su desempeño laboral. Los resultados obtenidos se contrastaron con diferentes investigaciones, lo que reveló que existen múltiples formas de jerarquizar, evaluar y agrupar estas habilidades. El modelo de evaluación utilizado permitió caracterizar las habilidades blandas de los directivos, y también se identificaron factores complementarios que resultaron relevantes para abordar las habilidades blandas como un elemento integral en la gestión personal y empresarial, en conjunto con habilidades técnicas, conceptuales o de diseño.

Palabras clave: Directivos; Habilidades blandas; Manizales; Sector turístico.

Abstract

Soft skills play a crucial role in the tourism industry and are considered essential for effectively managing organizations in this sector. This study aims to identify the soft skills possessed by managers in tourism companies in Manizales. The research methodology employed was empirical, involving interviews with 102 managers in the city's tourism sector, as well as nine professors from the Professional Training Program in Tourism Management at the Universidad Católica de Manizales. Through this process, a hierarchy of soft skills was established, with findings indicating that teamwork, leadership, and communication skills were perceived as the most vital for job performance. These results were then compared with existing research studies, revealing variations in the prioritization, evaluation, and grouping of these skills. The evaluation model employed in

this study facilitated the characterization of managers' soft skills, while also identifying complementary factors that are relevant for addressing soft skills as integral elements in personal and business management, alongside technical, conceptual, or design skills.

Keywords: Managers; Soft skills; Manizales City; Tourism sector.

Clasificación JEL: M12

Introducción

El turismo se ha convertido en uno de los principales renglones de la economía mundial; así lo confirma Zurab Pololikashvili, secretario general de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019). Incluso, para el caso colombiano, el sector tiene gran importancia en la generación de empleo (Marulanda-Valencia & Restrepo-Montes, 2020). En el caso de Manizales, el turismo representa el 12,7% del tejido empresarial, y es una de las apuestas productivas para la competitividad (Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, 2018). Por tal motivo, se considera de interés regional estudiar el sector, teniendo en cuenta que las personas del nivel directivo son quienes planean, direccionan, organizan y controlan la gestión empresarial.

De igual manera, Airey (2015), así como Štreimikienė et al. (2020) plantean que el turismo proporciona una oportunidad única para abordar los desafíos contemporáneos de la sociedad, abarcando aspectos económicos, políticos, empresariales, sociales, ambientales y filosóficos. En este contexto, se destaca la relevancia de habilidades de gestión y dirección empresarial, como lo mencionan Mintzberg (1991) y Hinds-Smith (2009). Autores como Whetten y Cameron (2011), Spowart (2011), Sisodia y Agarwal (2017) y Macha-Huamán et al. (2023), enfatizan la necesidad de formación que desarrolle tanto habilidades duras como blandas en los profesionales, para garantizar competencia en sus actividades, específicamente en turismo (Moura et al. 2021). La experiencia de profesionales, como señalan Sanmartín Rojas (2014), Daniel et al. (2017), Panta y Thapa (2018) y Kovács y Kálmán (2022), es esencial para liderar procesos de aprendizaje derivados de la práctica, y mejorar la efectividad y los resultados. Habilidades como la gestión del tiempo, la creatividad, el liderazgo, la capacidad para motivar y negociar, y la resolución de

problemas, según Villanueva (2017), Bustreo et al. (2018) y Savelieva (2021), son fundamentales para una gestión empresarial efectiva.

En este sentido, investigaciones como la de Sisson y Adams (2013) y Bharwani y Talib (2017), revelan que, en el sector hotelero, aproximadamente el 86 % de las competencias esenciales corresponden a habilidades blandas, sugiriendo un enfoque en el desarrollo de estas en programas de formación. Weber et al. (2013), en un análisis con 280 directivos de recursos humanos, destacan la relevancia de habilidades interpersonales y liderazgo, vinculándolas a impactos positivos en retención de clientes y rentabilidad. Matus y Gutiérrez (2015) informan que el 77 % de los empresarios del sector turístico valora las habilidades blandas igual o más que las habilidades duras. Además, estudios de instituciones destacadas, como Harvard, Carnegie y Stanford, subrayan que el 85 % del éxito laboral proviene de habilidades sociales bien desarrolladas (como se cita en National Soft Skills Association, 2016, p. 1). En el ámbito internacional, el análisis de Muenjohn et al. (2017), con gerentes de hoteles en Asia, corrobora la esencialidad de habilidades blandas para mejorar resultados y metas establecidas en la gestión hotelera.

En esta misma línea, el estudio de Hansen (1987) argumentó que la gestión eficiente del personal era más importante que los demás factores combinados en contabilidad para el éxito financiero de la empresa, lo que se corrobora con los estudios de Huselid y Becker (1997), Welbourne y Andrews (1996), Huselid (1995) y Pfeffer y Veiga (1999).

Comprender la estructura organizativa, la toma de decisiones y la dirección es vital, según Ronda Pupo (2004), Johansen Bertoglio (1982) y Piezunka y Schilke (2023), quienes proponen una división en niveles estratégico, táctico y operativo. Los líderes del nivel estratégico, como indica Mintzberg (1991), planifican, dirigen, organizan y controlan la gestión empresarial, destacando la importancia de habilidades como la comunicación (Wesley et al. 2017), el liderazgo y el trabajo en equipo para el logro de metas y resultados (Codina Jiménez, 2002; Denizci Guillet et al., 2019; Peterson & Van Fleet, 2004).

Estudios específicos en Colombia y Caldas sobre el particular, no pudieron ser encontrados en las bases de datos Scopus y Web of Science, lo que se traduce en la oportunidad de investigar las habilidades blandas de los directivos en el sector turístico de Manizales, a manera de punto de partida crucial para el diálogo entre investigación, academia y el sector empresarial.

Asimismo, se considera que el presente estudio podría ser de utilidad para las universidades, ya que sería posible identificar oportunidades de mejora en los procesos de formación de los directivos de las empresas, reconocer oportunidades y brechas en la formación y experiencia de sus colaboradores en niveles estratégicos o directivos y, poder así, mejorar la capacidad empresarial de respuesta y sostenibilidad. Para el Gobierno puede ser de provecho como insumo para sus políticas educativas y de fortalecimiento empresarial; y para los profesionales formados o en formación, como punto de referencia para identificar habilidades y destrezas que les permitan mejorar las posibilidades de vincularse a un cargo directivo en un proceso de relevo y, de esta manera, aprovechar la oportunidad que trae el turismo para la región y el país.

En síntesis, este artículo pretende ofrecer a los profesionales de talento humano, docentes, academia y empresarios del sector turístico, las habilidades blandas presentes en los directivos del sector turístico de Manizales y cómo las jerarquizan, contrastándolas con la percepción de los docentes encuestados, y, a la luz de la literatura, determinar la importancia relativa de los siete clústeres de habilidades blandas evaluadas (Crawford et al., 2011b).

Revisión de la literatura y marco conceptual

Investigar sobre la industria del turismo, su desarrollo, sus ciclos, escala y evolución, es un tema que viene tomando relevancia desde finales de la década de los 70, con investigaciones como las de Ap y Crompton (1998), Butler (1980), Crompton (1979) y Shaw et al. (1979), donde exponen la complejidad del sector, la multiplicidad de actores involucrados, la existencia de territorios con niveles de desarrollo y formación maduros (Airey, 2015). Sin embargo, se identifica, en otras regiones en desarrollo, la falta de consenso y claridad de sus conceptos y variables, esquemas de gestión, interacciones y dominancias, debido a la singularidad como se abordan en cada territorio o espacio turístico. La fragmentación de la oferta, la demanda de un conjunto armónico de productos, y el desafío de coordinar e integrar componentes y actores de diversos sectores y subsectores de la economía en la industria del turismo es un reto para los destinos, gobiernos y empresarios (Comisión Europea de Turismo & Organización Mundial del Turismo, 2013).

Habilidades

El término *habilidad*, utilizado alternativamente con el concepto de *capacidad*, se concibe como una medida de algo que las personas hacen bien en uso de sus conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes y rasgos personales (Rodríguez-Antón et al., 2013), que les permite un desarrollo ajustado a las necesidades de sus cargos y los retos que enfrentan. El artículo seminal de Katz (1974), muestra un enfoque de tres habilidades para los administradores, conformado por habilidades técnicas, personales y conceptuales. Resalta que no se nace, necesariamente, con ellas y que se pueden desarrollar. En ese mismo sentido, Koontz & Wehrich (1998) complementan los planteamientos de Katz y agregan una nueva habilidad: la de diseño, pues la consideran un requerimiento para la gestión eficaz y la comprensión integral de las actividades y funciones que realizan las personas en las organizaciones.

Según Katz (1974), el directivo debe tener suficiencia en capacidades para ejecutar la dinamización del trabajo particular, generar sinergias, trabajar en equipos efectivos y cooperantes, ver los factores o componentes, entender sus interacciones y relaciones, y prever acciones efectivas. Las anteriores se complementan con la capacidad de diseño planteada por Koontz y Wehrich (1998), la que facilita entender el entorno, sus interacciones, y estructurar los caminos más efectivos para el éxito administrativo.

Estas habilidades pueden dividirse en duras o blandas (Clark, 1993; Rainsbury et al., 2002; Wellington, 2005). Las primeras se asocian con los aspectos técnicos para la realización de una labor, así como con las conceptuales o de diseño. Las segundas pueden definirse como las habilidades de trabajo, incluyendo habilidades interpersonales para desarrollar empatía (Satrya et al. 2019) y las habilidades de comunicación (Tanković et al., 2021, 2023), que abarcan habilidades como el saber escuchar, hacer preguntas pertinentes, y optimizar el mensaje a una audiencia objetivo (Kantrowitz, 2005; Rainsbury et al., 2002; Shabir & Sharma, 2019).

Debido a que en los últimos 30 años la investigación se ha centrado en las habilidades técnicas, y en que el equipo de trabajo y la empresa sepan hacer lo requerido en su área laboral (Eshet-Alkalai, 2004; Innpulsa, 2018; Ong, 2002), y a pesar de que ya hay un avance en habilidades blandas, aún se requieren investigaciones que permitan establecer las habilidades blandas que potencializan la efectividad de los directivos (Ciappei & Cinque, 2014). Incluso, el premio Nobel

de Economía, James J. Heckman, en el artículo titulado *Evidencia Dura en Habilidades Blandas*, afirma que las habilidades blandas predicen el éxito en la vida, que casualmente producen ese éxito, y que los programas que mejoran las habilidades blandas tienen un lugar importante en una cartera efectiva de las políticas públicas (Heckman & Kautz, 2012, p. 451).

Habilidades blandas

Como se ha mencionado, se escogió el sector turístico de la ciudad de Manizales, como caso estudio, con el fin de analizar la temática de las habilidades blandas en directivos, debido a que estas permean el cómo se reacciona ante los desafíos y actividades cotidianas y son el soporte para la aplicación efectiva de las habilidades duras (Kantrowitz, 2005; Rainsbury et al., 2002), permitiendo el logro de la productividad, efectividad y resultados. Katz (1974) plantea que el desarrollo de habilidades blandas tiene una amplia incidencia en el análisis del entorno del directivo, así como en las formas de actuar que son requeridas para la necesaria adaptación a los desafíos y exigencias del medio.

Los estudios de inteligencia emocional también apoyan la hipótesis de que las habilidades interpersonales tienen mayor probabilidad para predecir una carrera exitosa (Claxton et al. 2016; Goleman & Boyatzis, 2008), y son necesarias para mejorar el trabajo en equipo (Tang et al. 2018), afrontar el rápido ritmo de la globalización, dialogar en un ambiente multicultural y afrontar la creciente necesidad de retener el talento humano en las organizaciones. Haselberger et al. (2012) identifican un listado de 22 habilidades blandas que se dividen en 3 categorías: personales, sociales y metodológicas, las cuales son relacionadas a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1

Habilidades blandas según Haselberger et al. (2012)

Categoría	Habilidades blandas
Personales	a) habilidades de aprendizaje; b) compromiso; c) ética profesional; d) la tolerancia al estrés; e) conciencia de sí mismo; f) balance de vida, y g) creatividad e innovación
Sociales	a) comunicación; b) adaptabilidad cultural; c) trabajo en equipo; d) liderazgo; e) negociación; f) manejo de conflictos; g) red de contacto; h) cliente/orientación al usuario

Metodológicas	a) toma de decisiones; b) capacidad de análisis; c) habilidades de gestión; d) adaptabilidad a los cambios; e) orientación a resultados; f) la mejora continua; g) investigación e información
---------------	--

Nota. Elaboración propia con base en Haselberger et al. (2012, pp. 13-28).

De igual manera, el instrumento de Crawford et al. (2011b) permite abordar siete núcleos experienciales/conjuntos de habilidades blandas, según una revisión exhaustiva de la literatura actual sobre aptitudes para el empleo y las encuestas a organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones industriales afiliadas de los gobiernos de EE. UU, Canadá, Reino Unido y Australia. Los siete núcleos de habilidades blandas incluyen: experiencia, habilidades de equipo, habilidades de comunicación, habilidades de liderazgo, toma de decisiones, habilidades de autogestión y profesionalismo.

A su vez, cada núcleo de habilidades está conformado por 7 elementos relacionados directamente, que permiten ampliar el proceso de análisis y la comprensión de las percepciones de los directivos, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Clúster de habilidades blandas y sus componentes

Experiencias	Habilidades de equipo	Habilidades de comunicación
Experiencias internacionales	Puntualidad y cumplimiento con los plazos	La comunicación efectiva por escrito Comunicar de forma agradable y profesional Comunicación precisa y concisa Comunicarse de manera adecuada y profesionalmente utilizando las redes sociales La comunicación oral eficaz Saber escuchar Hacer buenas preguntas
Experiencias de trabajo en equipo	Productividad como miembro del equipo	
Experiencias interdisciplinarias	Mantenimiento de la responsabilidad en el equipo	
Experiencias de participación comunitaria	Trabajar con múltiples enfoques	
Experiencias de liderazgo	Actitud positiva y alentadora	
Trabajo relacionado o experiencias en pasantías	Compartir ideas a múltiples audiencias	
Experiencias de gestión de proyectos	Conciencia y sensibilidad a la diversidad	
Habilidades de liderazgo	Toma de decisiones	Habilidades de autogestión
Motivar y guiar a los demás	Tomar medidas eficaces y apropiadas	Hábitos de trabajo eficientes y eficaces
Reconocer cuándo dirigir y cuándo seguir		Adaptar y aplicar la tecnología apropiada

Ver el “panorama completo” y pensar de forma estratégica	Participar en el aprendizaje permanente	Emprendedor
Respetar y reconocer las contribuciones de otros	Transferir el conocimiento de una situación a otra	Dedicación al desarrollo profesional continuo
Reconocer que el cambio es necesario y conducir el esfuerzo del cambio	Darse cuenta del efecto de las decisiones	Trabajar bien bajo presión
Reconocer y tratar constructivamente con el conflicto	Pensar de forma abstracta sobre los problemas	Sentido de urgencia para abordar y completar tareas
Construir relaciones profesionales	Dar soluciones creativas e innovadoras	Ética bien desarrollada, integridad y sentido de la lealtad
	Identificar y analizar problemas	
Habilidades de profesionalismo		
Entender el papel de las expectativas de carrera del lugar de trabajo y la realidad		
Tratar eficazmente con la ambigüedad		
Seleccionar un mentor y la aceptación de un asesoramiento adecuado		
Mantener el decoro y la conducta apropiada		
Las relaciones efectivas con los clientes, las empresas y el público		
Aceptar y aplicar la crítica y la dirección en el lugar de trabajo		
Generar confianza para el manejo de información sensible		

Nota. Elaboración propia con base en Crawford et al. (2011a, p. 9).

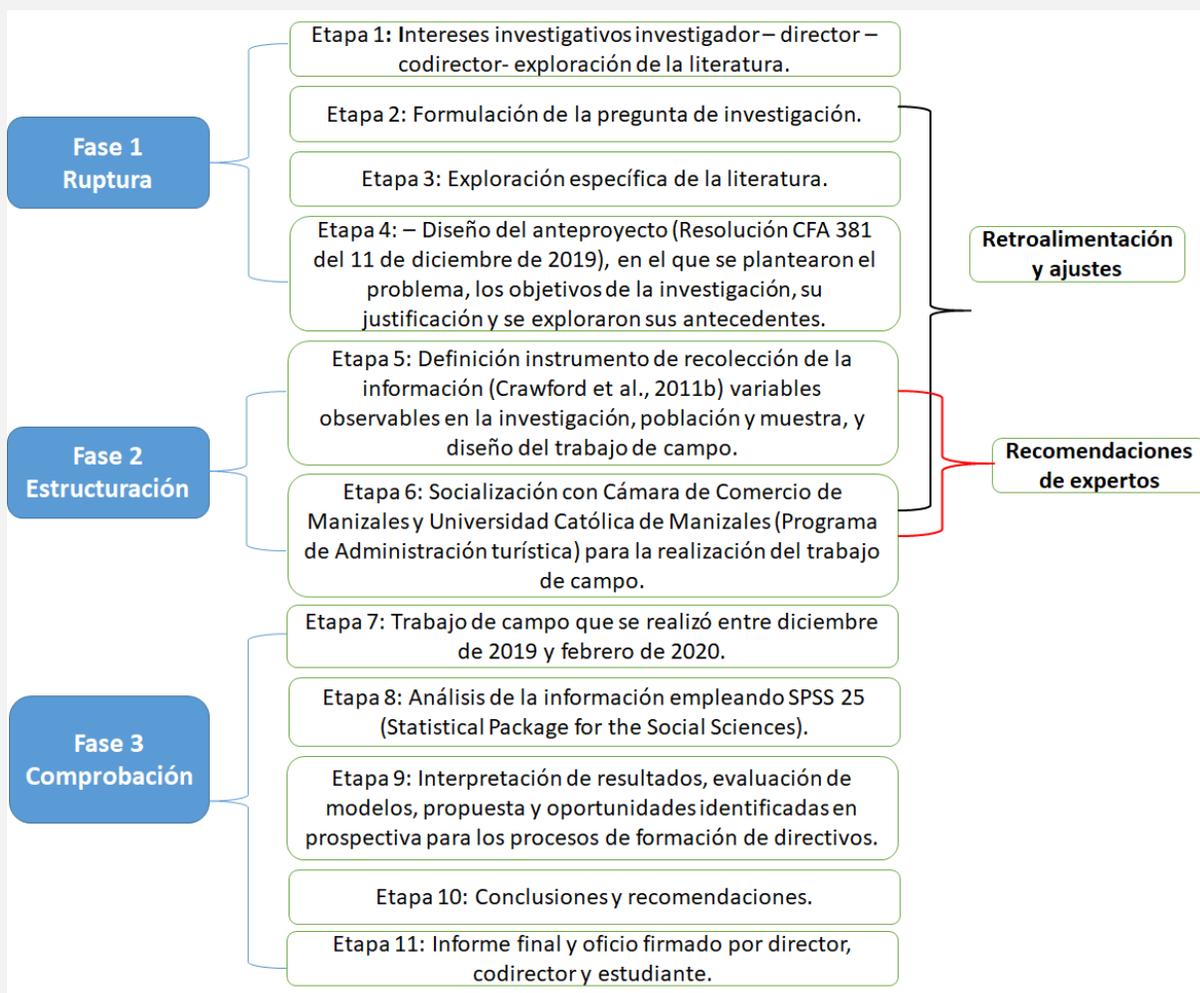
Se observa que el instrumento de Crawford et al. (2011b) y sus siete núcleos experienciales o conjuntos de habilidades blandas permiten una comprensión amplia de las habilidades blandas de los directivos, y contempla las categorías de análisis o caracterizaciones de los autores precedentes con algunas variaciones en la forma y categorización. Crawford et al. (2011a) destacan la importancia de todas las habilidades y plantean que este proceso de jerarquización es una valiosa herramienta cuando es necesario priorizar la toma de decisiones en un área o proceso. Teniendo la claridad e inclusividad de la herramienta, se considera este instrumento como el adecuado para realizar esta aproximación a las habilidades blandas en los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales, en el ánimo de describir su situación actual y aportar al desarrollo de un mercado relevante para la economía mundial y nacional, como se observa en los datos de la OMT (2019) y el Centro de Información Turística de Colombia (2019).

Diseño metodológico

De acuerdo con los planteamientos de Hurtado de Barrera (2010), “toda investigación pretende llegar a conclusiones con significado (...) esta tarea requiere organización, disciplina y planificación previa, por su complejidad y la cantidad de procedimientos a implementar” (p. 101). Con base en este escenario, a continuación, se presenta la Figura 1 con la sistematización del proceso realizado en el marco de esta investigación, con el objetivo de permitir un mayor entendimiento y claridad al lector.

Figura 1

Sistematización del proceso de investigación



Nota. Elaboración propia, adaptado de Quivy y Carnpenhoudt (2005).

En este sentido, el enfoque de este trabajo de investigación corresponde a un enfoque metodológico de carácter descriptivo y cualitativo, toda vez que se buscó identificar las habilidades blandas que comprometen la labor de los directivos en las empresas del sector turístico de Manizales, por medio de un muestreo simple, teniendo en cuenta unos criterios específicos de selección, enfatizando su formalidad (estar registrados en la Cámara de Comercio de Manizales – CCM- y tener Registro Nacional de Turismo –RNT-); e identificar oportunidades para ajustar los procesos de formación de directivos para empresas del sector turístico en lo relacionado con las habilidades blandas generales y particulares necesarias. Las conclusiones se realizan de acuerdo con la información obtenida por medio de la aplicación del instrumento de recolección de datos, su análisis e interpretación de los resultados, con el ánimo de aportar teórica, metodológica y conceptualmente al área de estudio en la región.

Se empleó la plataforma de *Google Forms* para la recolección de la información, empleando la aplicación de formularios; esto permitió un proceso fluido con una navegación intuitiva y personalizable, con los requerimientos de política de confidencialidad y tratamiento de datos que exigía cada una de las entidades CCM y la Universidad Católica de Manizales –UCM-. Este formulario permitió ser diligenciado una sola vez por cada dirección IP, y no admitía realizar ajustes o modificaciones a las respuestas enviadas. En ese escenario, y digitalizado el instrumento, la plataforma generó un enlace que se le compartió a la muestra seleccionada para el estudio, que fue enviado por correo electrónico desde los servidores institucionales. El instrumento se compartió en dos versiones: una para empresarios y otra para docentes, que variaba solo en las preguntas de caracterización. Para el análisis de la información se empleó el software *SPSS®* versión 25, con la que se elaboraron tablas de frecuencia, tablas cruzadas y gráficos que permitieron una mejor comprensión del objeto de estudio a partir del tratamiento y análisis de los datos.

El instrumento empleado se seleccionó después de realizar la revisión de la literatura y encontrar que existen diversas herramientas que abordan las habilidades blandas desde diferentes perspectivas, en algunos como elemento central, en otros como parte del análisis. Entre los identificados están los tres componentes de Katz (1974); las habilidades personales, interpersonales y grupales de Whetten y Cameron (2011); los siete clústeres de habilidades blandas

de Crawford et al. (2011b); y los cinco factores clave de Weber et al. (2013). El instrumento seleccionado fue el de Crawford et al. (2011b) para acceder a datos transversales de las unidades de análisis, debido a que fue aprobado por medio de análisis de conglomerados y triangulación de expertos, y abordó siete grupos o clústeres de habilidades blandas. Adicionalmente, cuando se contactó a la doctora Crawford (autora de la metodología en cuestión) autorizó el uso del instrumento para el desarrollo de esta investigación.

Se solicitó a los encuestados que clasificaran los 7 clúster, dándole una jerarquía de importancia a las habilidades y a los núcleos internos, teniendo en cuenta que son preguntas de clasificación forzada con solo una clasificación permitida por fila y columna.

Desde la perspectiva muestral se tuvieron en cuenta a los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales registradas en CCM, y que cuentan con el Registro Nacional de Turismo (RNT), como criterios base de elegibilidad. A continuación, en la Tabla 3, se realiza una síntesis del proceso de depuración que se efectuó con la CCM a la base de datos para acceder a las empresas que están en operación.

Tabla 3

Empresas registradas en la CCM y con RNT

Empresas registradas en Cámara de Comercio de Manizales y con registro nacional del turismo	635
Con operación en Manizales	429
	Canceladas 35
	No datos 66
	Repetidas 28
Datos revisados en el RUES para limpiar la base de datos	Empresas 300
De acuerdo con el tipo de registro, pueden ser personas naturales (PN) o sociedades comerciales (SC)	PN (172) SC (128)

Nota. Elaboración propia con base en información suministrada por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Registro Nacional de Turismo – RNT) (2020) y CCM.

Teniendo en cuenta las empresas que cumplían con los criterios, se realizó un muestreo aleatorio para seleccionar las unidades de análisis que harían parte del trabajo de campo con el apoyo de la unidad de turismo de la CCM. Debido a que no se cuenta con datos previos para establecer una desviación estándar, se trabajó con una proporción, que cuando no hay indicación

de la población que posee o no el atributo, se asume una proporción de 50 % para p y 50 % para q . En este caso, está relacionado con el condicional de responder o no el cuestionario; y, en virtud del número de encuestas recolectadas, se calculó el error de estimación máximo aceptado. El resultado, después de aplicar la fórmula, fue un tamaño de muestra “ n ” igual a 168.

N: 300

E: 5 %

Nivel de confianza: 95 %

t: 1.96 en la tabla de la normal

p: 50 %

q: 50

En este caso, y después de realizar el proceso de recolección de la información, se obtuvieron 102 encuestas, y faltaron 66 unidades muestrales de las seleccionadas inicialmente, lo que generó un incremento en el error de estimación; se estableció que el nuevo error admisible con esta cantidad de unidades es de 102, lo que correspondió al 8 %.

Debido a las gestiones realizadas, también se recolectó información con los docentes de la UCM, que ofrece el único programa en el Eje Cafetero que cumple con los criterios de un programa de formación profesional en turismo; entidad de educación superior avalada por el Ministerio de Educación, según el Decreto 1295 de 2010. En este caso, y después de identificar que existen profesores de tiempo completo, medio tiempo y catedráticos, de los quince que componen el equipo de trabajo en la universidad, se seleccionaron los de tiempo completo y medio tiempo, debido a que los catedráticos rotan con mayor frecuencia, y se descartaron seis docentes; se aplicó el cuestionario a los nueve restantes como posibilidad de contrastar lo que perciben los directivos, con quienes se dedican a formar profesionales en el sector turístico.

Resultados

Después del análisis descriptivo y la interpretación de los resultados a la luz de los hallazgos en otros estudios, en este componente se buscó sintetizar las habilidades blandas asociadas a los directivos en las empresas turísticas manizaleñas. En un primer momento, mostrando las clasificaciones de los clústeres de habilidades desde cuatro perspectivas; en un

segundo instante, una síntesis de cada clúster y la jerarquización realizada por los directivos; y en un tercer momento, las habilidades o destrezas sobresalientes de otros directivos que participaron en el estudio para conocer las singularidades que observan en los directivos del sector turístico.

Habilidades blandas que comprometen la función de los directivos

Se observa la jerarquización de los clústeres de habilidades blandas desde cuatro perspectivas, las cuales se obtienen por medio del análisis de la información con el SPSS®, a través de la tabla de frecuencias general y las tablas cruzadas de población (directivos y docentes), habilidades blandas-sexo (masculino y femenino), habilidades blandas-tipo de empresa (SC y PN) y habilidades blandas. En la Tabla 4 se muestra la jerarquización realizada por los directivos del sector turístico de Manizales desde los componentes de cada clúster.

Tabla 4

Síntesis de cada clúster y la jerarquización de las habilidades blandas desde la perspectiva de los directivo

	1	2	3	4	5	6	7
1. Clúster habilidades de equipo	Puntualidad y cumplimiento con los plazos (58 %)	Productividad como miembro del equipo (55 %)	Mantener la responsabilidad adquirida con el equipo (55 %)	Trabajar con múltiples enfoques (50 %)	Actitud positiva y alentadora (45 %)	Compartir ideas a múltiples audiencias (48 %)	Consciencia y sensibilidad a la diversidad (46 %)
2. Clúster habilidades de liderazgo	Motivar y guiar a los demás (62 %)	Reconocer cuándo dirigir y cuándo seguir (47 %)	Ver el “panorama completo” y pensar de forma estratégica (34 %)	Respetar y reconocer las contribuciones de los demás (30 %)	Reconocer cuando el cambio es necesario y conducir el esfuerzo (35 %)	Reconocer y tratar constructivamente con el conflicto (31 %)	Construir relaciones profesionales (25 %)
3. Clúster habilidades de comunicación	La comunicación efectiva por escrito (61 %)	Comunicarse agradable y profesionalmente (45 %)	La comunicación oral eficaz (25 %)	Hacer buenas preguntas (24 %)	Saber escuchar (15 %)	Comunicar con precisión y de forma concisa (24 %)	Comunicarse de manera adecuada y profesionalmente utilizando las redes sociales (56 %)
4. Clúster habilidades de	Generar confianza con el	Aceptar y aplicar la crítica y la	Las relaciones efectivas	Mantener el decoro y la conducta	Seleccionar un mentor y la	Tratar eficazmente con la	Entender el papel de las expectativas

	1	2	3	4	5	6	7
profesionalismo	manejo de información sensible (49 %)	dirección en el lugar de trabajo (47 %)	con colaboradores, los clientes, las empresas y el público (44 %)	apropiada (61 %)	aceptación de un asesoramiento adecuado (52 %)	ambigüedad (54 %)	de carrera del lugar de trabajo y la realidad (71 %)
5. Clúster toma de decisiones - Habilidades de Resolución de Problemas	Identificar y analizar problemas (55 %)	Tomar medidas eficaces y apropiadas (37 %)	Participar en el aprendizaje permanente (25 %)	Transferir el conocimiento de una situación a otra (25 %)	Darse cuenta del efecto de las decisiones (33 %)	Pensar de forma abstracta sobre los problemas (27 %)	Dar soluciones creativas e innovadoras (21 %)
6. Clúster habilidades de autogestión	Hábitos de trabajo eficientes y eficaces (70 %)	Adaptar y aplicar la tecnología apropiada (47 %)	Emprender (35 %)	Dedicación al desarrollo profesional (41 %)	Trabajar bien bajo presión (38 %)	Sentido de urgencia para abordar y completar tareas (34 %)	Ética bien desarrollada, integridad y sentido de la lealtad (27 %)
7. Clúster Experiencias	Experiencias de trabajo en equipo (51 %)	Experiencias interdisciplinarias (39 %)	Experiencias de liderazgo (33 %)	Trabajo relacionado o experiencias en pasantías (23 %)	Experiencias de gestión de proyectos (26 %)	Experiencias de participación comunitaria (23 %)	Experiencias internacionales (40 %)

Nota. Elaboración propia con base en las tablas de frecuencias y las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

Es importante resaltar que este estudio es de carácter cualitativo y descriptivo, con una muestra en la que se recolectaron datos de forma transversal, y que recoge la percepción de los directivos, lo que, de acuerdo con Heckman y Kautz (2012), evidencia la importancia del objetivo del estudio y la fiabilidad de los instrumentos para determinar que esta misma composición y jerarquización quizá no se mantendría si se realiza en otra época del año, por otro canal de recolección de la información y con otros empresarios del sector turístico; incluso con los mismos en la misma región. No obstante, ratifica el planteamiento de Crawford et al. (2011a) sobre la importancia de las habilidades blandas, y que de acuerdo con el tipo de decisiones que se requieran tomar, se analice el cómo pueden comprometer la función y la gestión de los directivos teniendo en cuenta la complejidad del sector (Comisión Europea de Turismo & Organización Mundial del Turismo, 2013).

Otras habilidades o destrezas sobresalientes que los directivos observan

A continuación, se presenta en forma sintética, a manera de características adicionales a las habilidades blandas que componen los siete clústeres de Crawford et al. (2011a), asociadas a la función de los directivos del sector turístico de Manizales, lo que acerca el estudio con la realidad de los empresarios y el sector. Las características o habilidades mencionadas, que no están explícitamente contenidas en el instrumento, son: a) resiliencia; b) priorización; c) paciencia; d) perseverancia, constancia, persistencia; e) trabajo en red; f) amor propio, amorosos, compasivo; g) alta autoestima; h) visión, visión del entorno comercial; i) viajan; j) dinámico; k) diligentes; l) empatía.

Se puede observar que estas características podrían incluirse en algunos de los clústeres de habilidades blandas para darles mayor amplitud, comprensión e integralidad, entendiendo que el ser humano tiene diferentes dominios y facetas; y que a pesar que lo profesional es indiscutiblemente relevante, estas habilidades blandas también revisten trascendencia y utilidad pragmática en el desarrollo profesional y personal del directivo en su labor cotidiana. Adicionalmente, estas habilidades se instalan de una forma inconsciente y natural en su actuar e interacción (Katz, 1974); de igual manera, en palabras de Hind et al. (2007, como se cita en Spowart, 2011), también deberían de incluirse en los planes de estudios de los diferentes niveles para mejorar la formación y desarrollo de los individuos y profesionales en el sector turístico, y así hacer frente a la complejidad del sector en una economía donde la globalización y la digitalización impactan constantemente el desempeño.

Contraste de los modelos con los resultados del estudio

A continuación, se realiza un análisis de los modelos identificados en la revisión bibliográfica (Tabla 5) y se contrastan con la herramienta empleada en este proyecto de investigación.

Tabla 5

Contraste de los modelos con los resultados del estudio y análisis

Autor/año	Elementos del modelo
Katz (1974)	La capacidad para entender las percepciones de sus superiores, iguales y subordinados La sensibilidad a las actitudes, suposiciones y creencias La aceptación del otro, sus percepciones e intereses Comunicación con los demás en sus propios contextos Generación de entornos de trabajo estimulantes e incluyentes Trabajo en equipo Sensibilidad y habilidad para motivar a los colaboradores El liderazgo por medio de la acción
Boyatzis (1991) y Stevens y Campion (1994)	Habilidades de liderazgo/habilidades de relación: habilidades necesarias para el proceso de negociación, interacción en el trabajo, solución de conflictos y servicio al cliente. Comunicación: habilidad relacionada con la escucha, la socialización, verbalizar y la comunicación no verbal. Gestión/organización: habilidad relacionada con la articulación de objetivos, organización de personas y recursos, el monitoreo de los progresos y la resolución de problemas. Habilidades cognitivas y de conocimiento: habilidades relacionadas con el pensamiento creativo, la toma de decisiones acertadas y la resolución de problemas en el lugar de trabajo.
Haselberger et al. (2012)	Personales: habilidades de aprendizaje, compromiso, ética profesional, la tolerancia al estrés, conciencia de sí mismo, balance de vida y creatividad e innovación. Sociales: comunicación, adaptabilidad cultural, trabajo en equipo, liderazgo. Negociación, manejo de conflictos, red de contactos y cliente/orientación al usuario. Metodológicas: toma de decisiones, capacidad de análisis, habilidades de gestión, adaptabilidad a los cambios, orientación a resultados, la mejora continua e investigación e información.
Weber et al. (2013)	La comunicación/persuasión Gestión del rendimiento Autogestión Interpersonal Liderazgo/organización Político/culturales Contraproducentes
Weber et al. (2019)	Importancia de la habilidad Calificación del desempeño
Whetten y Cameron (2011)	Habilidades personales: desarrollo del autoconocimiento, control del estrés personal y solución de problemas desde una mirada analítica y creativa. Habilidades interpersonales: establecimiento de relaciones de comunicación solidarias, ganar poder e influencia, motivar a otros y la gestión de conflictos. Habilidades de grupo: empoderamiento y delegación, construcción de equipos eficaces y trabajo en equipo, y liderar positivamente el cambio.

Nota. Elaboración propia con información de las fuentes mencionadas.

Se entiende que, desde los diferentes modelos, se están identificando las competencias que definen a los gestores eficaces y lo que realmente hacen (Whetten & Cameron, 2011) para desarrollar la capacidad del ejecutivo de trabajar eficazmente, como miembro del grupo, y construir cooperación dentro del equipo que dirige (Katz, 1974). Es preciso tener en cuenta que las habilidades sociales, interpersonales o humanas son complementarias de las habilidades y conocimientos técnicos en el lugar de trabajo (Kantrowitz, 2005; Rainsbury et al., 2002) y en otras áreas o escenarios de la vida de la persona, entendiendo que estas habilidades son desarrolladas en el día a día y hacen parte de la cotidianidad del directivo en su ejercicio profesional y personal, instalándose de forma inconsciente y natural en su actuar e interacción profesional y personal (Katz, 1974).

Se ratifica entonces el planteamiento de Crawford et al. (2011a) sobre la importancia de las habilidades blandas y cómo pueden contribuir a la gestión de los directivos, teniendo en cuenta la complejidad del sector (Comisión Europea de Turismo & Organización Mundial del Turismo, 2013). En ese sentido, es relevante tener presente el objetivo que se está buscando con el estudio para identificar si se requiere describir las habilidades o evaluar a la persona (Weber et al., 2019), su trabajo con el otro o su capacidad de liderazgo (Whetten & Cameron, 2011).

Así mismo, se debe entender que el desarrollo de las habilidades requiere más tiempo y esfuerzo que un curso, donde se utilizan formatos tradicionales de transmisión del conocimiento por medio de conferencias o debates (Whetten & Cameron, 2011). En efecto, conocer el nivel de desempeño de gerentes y empleados permitiría que se les ayude a mejorar su rendimiento y el logro de los resultados (Weber et al., 2019), lo que conllevaría a causar o predecir el éxito requerido (Heckman & Kautz, 2012).

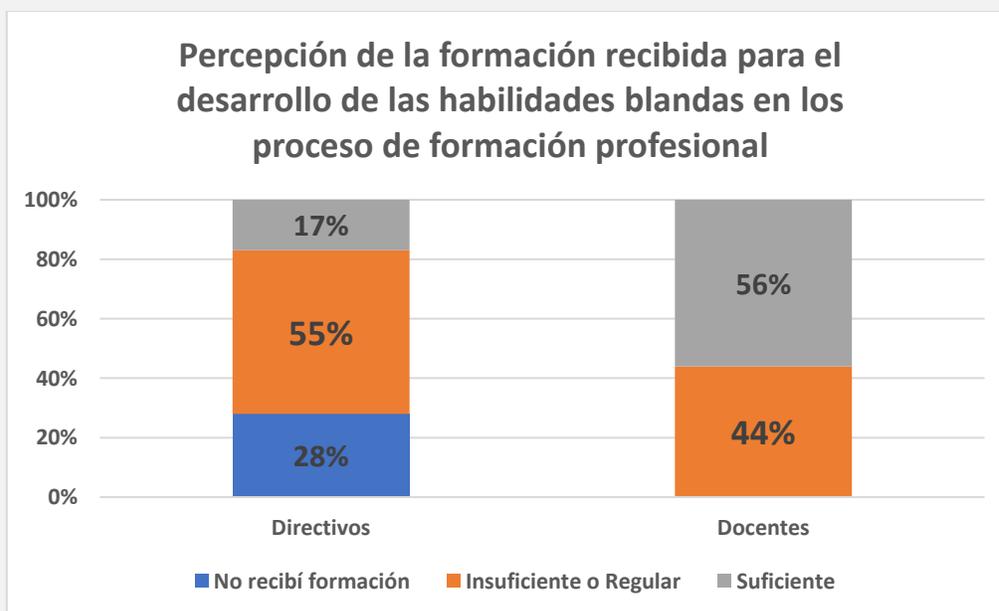
En este escenario, el instrumento de Crawford et al. (2011b) evidencia integralidad y amplitud en el proceso de capturar la percepción de las habilidades blandas y su jerarquización o importancia, que es el objetivo de este estudio. Sin embargo, no permite evaluar el desempeño del directivo, que puede ser abordado en otros proyectos de investigación.

Oportunidades de mejora para los procesos de formación de directivos

El 28 % de los directivos plantean no haber recibido formación en habilidades blandas. Por otro lado, el 55 % de los directivos, con formación profesional, expresan que fue insuficiente o regular. En el caso de los docentes, el 44 % menciona que su formación para el desarrollo de habilidades blandas fue regular. Lo anterior, es armónico con los resultados de Crawford et al. (2011a), los cuales afirman que tanto empresarios como docentes no se sienten suficientemente preparados en la temática (ver Figura 2).

Figura 2

Percepción de la formación recibida en habilidades blandas para directivos y docentes



Nota. Elaboración propia con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

Se hace evidente una oportunidad en las universidades para ofrecer formación en habilidades blandas que respondan a las necesidades, complejidades, retos y particularidades del sector turístico, tal como lo plantean autores como Barnett (2013), Airey (2015), Prebežac et al. (2016) y Dredge et al. (2014). Además, se observa la percepción frente a quién es el responsable de formar, entrenar y desarrollar las habilidades blandas que requiere un directivo. El 48 % de los

directivos encuestados percibe que es una responsabilidad compartida y equitativa entre la universidad y la empresa. El 44 % de los docentes la perciben como una responsabilidad, principalmente, de las universidades.

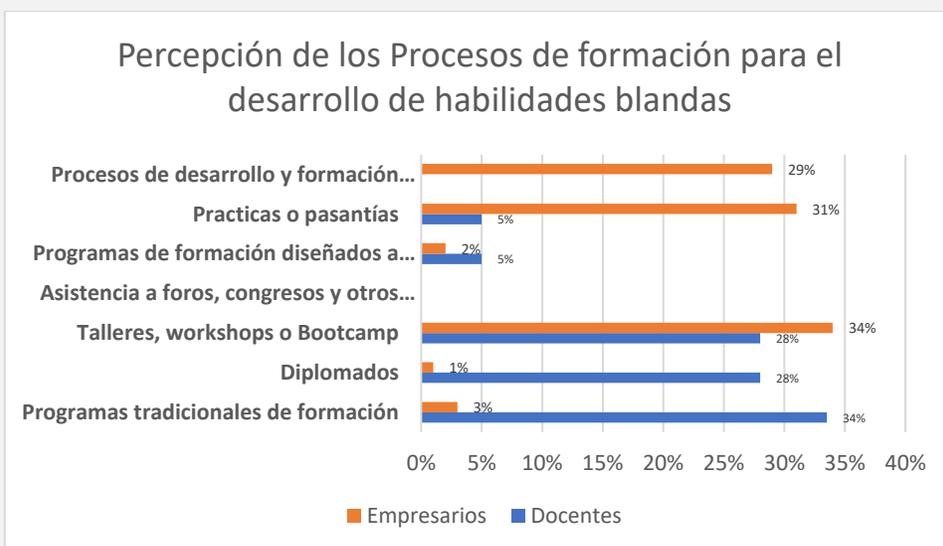
Desde las unidades de análisis se reitera el papel importante de las universidades en este proceso. En ese escenario se observa una oportunidad para las instituciones que ofrecen procesos de formación para directivos, incluyendo metodologías y estrategias que les ayuden a desarrollar, día tras día, sus habilidades blandas. Adicionalmente, la inclusión de metodologías que les permitan ponerlas a prueba en escenarios controlados y reales (Whetten & Cameron, 2011). Ngang Tang (2018) asegura que los profesores que hacen parte de las instituciones de educación superior deben desarrollar sus habilidades blandas e innovar sus procesos de enseñanza-aprendizaje para apoyar a los directivos en su formación, evitando la dualidad entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se valora.

Por su parte, Weber et al. (2019) sugieren que un plan de apoyo para los directivos, basado en la evaluación del desempeño en las habilidades blandas específicas, es una estrategia efectiva para facilitar el desarrollo intencionado de las habilidades; mientras que Szende et al. (2019) exponen que el desarrollo intencional y combinado de habilidades duras y blandas, que culminan en procesos de trabajo en equipo y prácticas reales, potencializan el aprendizaje de los profesionales y la apropiación de las habilidades que se están desarrollando.

Sobre el particular, Katz (1974) advierte sobre dos errores comunes: por un lado, enseñar habilidades blandas, sin apropiarlas en cada estudiante; y segundo, desarrollar habilidades blandas sin capacidades técnicas, conceptuales y de diseño. Como se aprecia en la Figura 3, es de resaltar que los directivos encuestados identifican los talleres (34 %) y las prácticas o pasantías empresariales (31 %) como las principales fuentes para acceder a dichas habilidades, lo que contrasta con la opinión de los docentes que ubican a los programas de formación profesional tradicionales (34 %) como las más importantes.

Figura 3

Percepción de procesos de formación para el desarrollo de habilidades blandas



Nota. Elaboración propia con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

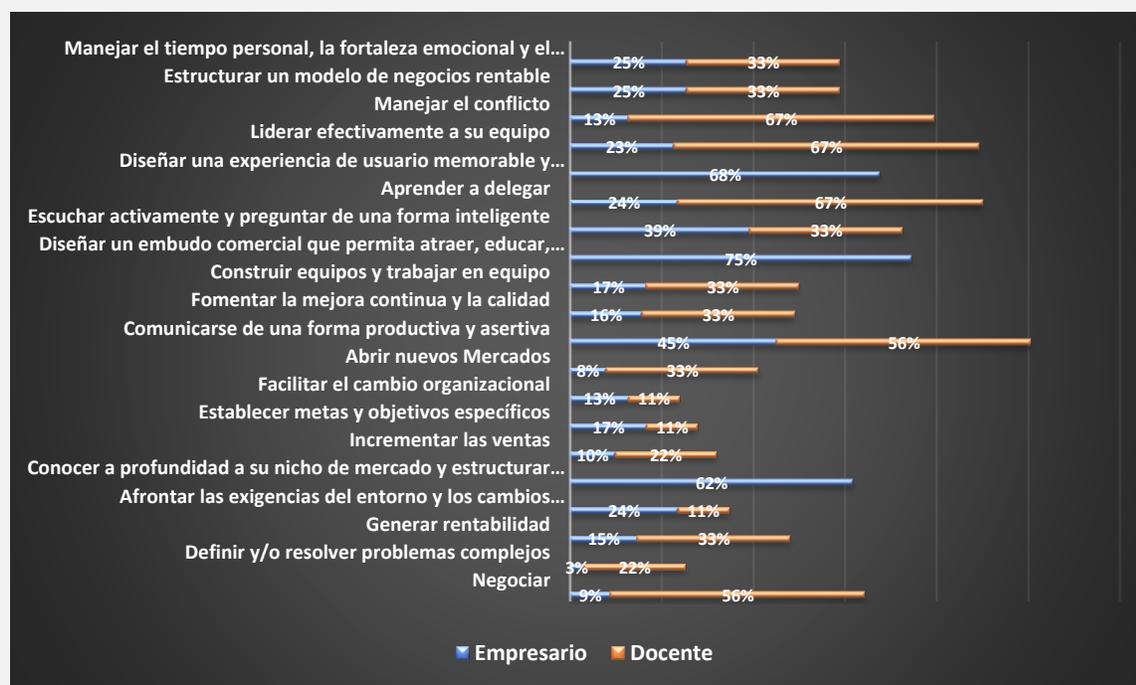
En este contexto, se pueden observar oportunidades para abrir un diálogo entre las entidades que ofrecen los procesos de formación y los directivos que son usuarios de ellos. De esa manera, se podrían identificar conjuntamente las necesidades y las metodologías que se perciben como efectivas para el desarrollo de las habilidades blandas de los directivos; esta situación también evitaría que las universidades sigan cerrando espacios (Airey, 2015) y, por el contrario, puedan ofrecer programas de formación dinámicos que les permitan a los directivos afrontar los cambios y adaptarse efectivamente (Dredge et al., 2014; Prebežac et al., 2016). De acuerdo con Weber et al. (2019), desarrollar las habilidades blandas es un proceso que toma tiempo; sin embargo, entender las necesidades de los directivos permitiría mejorar los procesos de formación inicial, los programas complementarios, los programas de desarrollo y gestión, y fortalecer los procesos de evaluación de desempeño.

En un resumen de las percepciones de las unidades de análisis sobre los problemas que enfrentan los directivos, se observa que las tres primeras preocupaciones están relacionadas con el desempeño empresarial: diseñar un embudo comercial que permita atraer, educar, convertir y fidelizar clientes de forma recurrente (75 %); diseñar una experiencia de usuario memorable y

diferenciadora (68 %); y conocer a profundidad a su nicho de mercado y estructurar una oferta única e irresistible (62 %). Los siguientes tres puestos están ocupados por habilidades de comunicación y autogestión, como comunicarse de una forma proactiva y asertiva (45 %), escuchar activamente y preguntar de una forma inteligente (39 %), y manejar el tiempo personal, la fortaleza emocional y el estrés (25 %) (Ver Figura 4).

Figura 4

Percepción sobre los problemas críticos que enfrenta un directivo



Nota. Elaboración propia con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

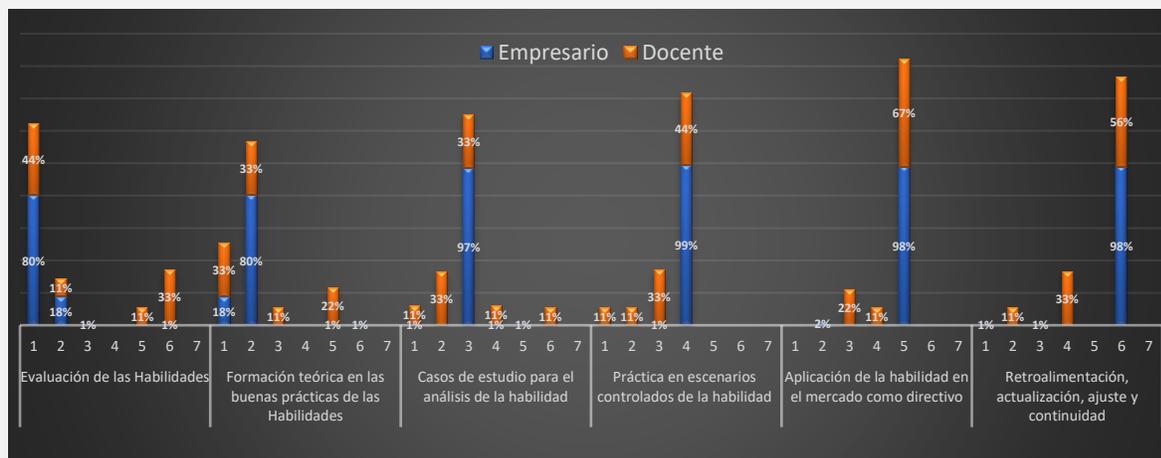
En el caso de los docentes encuestados, las tres primeras problemáticas están relacionadas con los procesos de liderazgo, en los que manejar el conflicto, liderar efectivamente a su equipo, y aprender a delegar están valoradas con el mismo porcentaje (67 %). Se identifica en las unidades de análisis de este estudio, la percepción de las habilidades blandas como de mayúscula incidencia en el desempeño de un directivo en el sector turístico.

En cuanto a las percepciones de las unidades de análisis frente al orden de las etapas para desarrollar habilidades blandas en directivos de una forma efectiva, se usaron las etapas básicas

del modelo de Whetten y Cameron (2011) para analizar el desarrollo efectivo de las habilidades de dirección. Se observó que las unidades de análisis coinciden en la percepción de la secuencia; inicia en el proceso de evaluación de las habilidades (80 %), pasa por la formación (80 %), los casos de estudio (97 %), la práctica controlada (99 %), la aplicación (98 %) y finaliza con la retroalimentación, actualización, ajuste y continuidad (98 %), que es la secuencia planteada por los creadores del modelo. Se observa que los porcentajes reflejan mayor acuerdo en la percepción de los directivos que en los docentes, debido a que en los porcentajes hay una mayor dispersión de opiniones (ver Figura 5).

Figura 5

Etapas para la formación de directivos



Nota. Elaboración propia con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

En este caso se observa la posibilidad de incluir las etapas del modelo de desarrollo en los procesos de formación y desarrollo de habilidades blandas para directivos de una forma dinámica y pedagógica, y que permitan el avance continuo en el proceso de desarrollo de las habilidades (Denizci Guillet et al., 2019; Weber et al., 2019); de esta manera, son incorporadas en el día a día de los directivos, y se ven reflejadas en sus acciones y comportamientos (Katz, 1974).

Discusión y perspectivas de investigación

Por medio de los resultados obtenidos en este estudio, y de acuerdo con las percepciones de las unidades de análisis, se ratifica la importancia de las habilidades blandas y cómo contribuyen a la gestión de los directivos (Crawford et al., 2011a), teniendo en cuenta la complejidad del sector (Comisión Europea de Turismo & Organización Mundial del Turismo, 2013). En el análisis de otras habilidades o destrezas sobresalientes que los directivos encuestados observaron que comprometían la labor de los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales, se identificaron algunas características o habilidades adicionales que, aunque están relacionadas con los clústeres de habilidades blandas jerarquizados, permitieron notar nuevas alternativas en el desarrollo personal y profesional (Succi, 2019) para instalarlas en el actuar cotidiano y las interacciones de los directivos (Katz, 1974).

Adicionalmente, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en algunos clústeres de habilidades, y las percepciones frente a problemáticas y etapas para desarrollar en los directivos las habilidades blandas que se requieren para hacerle frente a las necesidades y complejidades del entorno, se identifica como una oportunidad revisar los programas que se tienen para formarlos e identificar si existe el balance necesario entre habilidades duras y habilidades blandas, que les permitan responder de una forma efectiva en sus cargos y adaptarse proactivamente al cambio (Dredge et al., 2014; Prebežac et al., 2016). De esta manera, es posible evitar lo que demostró el estudio de Predvoditeleva, et al. (2019) sobre las discrepancias entre los estándares educativos y los nuevos modelos profesionales en la industria hotelera rusa.

Por otro lado, se observan como oportunidades de mejora para los procesos de formación de directivos de empresas del sector turístico, los hallazgos del análisis de los modelos de caracterización de habilidades blandas, que evidencian la necesidad de continuar investigando en el área para encontrar herramientas fiables ajustadas al entorno, como los procesos de formación que se enfoquen en el desarrollo personal, interpersonal y grupal, y los procesos para el desarrollo integral del ser en los diferentes dominios de su vida, entre otras alternativas ligadas al uso de nuevas tecnologías, adaptabilidad y proactividad.

Así mismo, se identifica que las prácticas, acompañadas de un proceso de formación previo tienen impactos positivos (Ferrerías-García et al., 2019), pero se requiere analizar los programas

académicos y establecer si existe un equilibrio teórico-práctico que permita a los directivos apropiarse de las habilidades requeridas para el actuar efectivo en sus funciones.

Además, el estudio adelantado por Mooney y Harkison (2018) evidencia cómo incluir lúdicas y dinámicas novedosas y atractivas en los procesos de enseñanza-aprendizaje favorece los resultados de los estudiantes, y fomenta la creatividad, el trabajo en equipo y la comunicación (Sándorová et al. 2020).

De igual manera, se podrían incorporar a los planes de estudios, en diferentes niveles, para mejorar la formación y desarrollo de los profesionales del sector turístico, y poder hacer frente a la complejidad del sector en una economía donde la globalización y la digitalización impactan, permanentemente, el desempeño. En este sentido, se recomienda que las instituciones de formación elaboren planes de estudio flexibles, de manera que los directivos puedan capacitarse en turismo, sin necesidad de cumplir la totalidad de un plan curricular y que, por el contrario, se puedan ofrecer talleres, diplomados, certificaciones o cursos cortos en temas puntuales de especial interés para los directivos.

La muestra del estudio se basó en directivos del sector turístico de Manizales y en docentes de medio tiempo y tiempo completo del programa de Formación Profesional en Administración Turística de la Universidad Católica de Manizales. Sería interesante contrastar el estudio con una investigación similar y con una muestra más amplia; además, se recomienda realizar investigaciones que permitan evaluar y analizar las habilidades blandas de los directivos y sus componentes para contrastar si lo que se dice que es importante es lo que, efectivamente, se desarrolla (Crawford et al., 2011a; Ngang Tang, 2018; Weber et al., 2019).

De otro lado, se considera de vital importancia ampliar la construcción del marco teórico y de referencia ajustados a la región y sus características, teniendo en cuenta la complejidad del sector, las necesidades de conocer el nivel de desarrollo de las habilidades y su trabajo articulado para aplicar las habilidades técnicas, conceptuales y de diseño, con el fin de que permitan ofrecer procesos de formación, intervenciones o acompañamientos integrales y efectivos; adicionalmente, se necesita investigar, cómo los programas de formación y desarrollo para profesionales del sector turístico están teniendo en cuenta las necesidades reales de los directivos, la velocidad y complejidad del sector, los procesos prácticos y los objetivos particulares de los directivos; igualmente, vincular a los docentes en estos procesos.

Conclusiones

Desde la teoría se evidencia la importancia de las habilidades blandas para aportar en el logro de resultados y de la efectividad profesional y empresarial. Adicionalmente, se encontraron estudios empíricos del impacto directo de las habilidades blandas en los resultados financieros. A pesar de esto, no se observa, en la bibliografía disponible en la región, publicaciones sobre investigaciones que aporten al sector empresarial y académico para aprovechar estas habilidades en beneficio de los profesionales y las empresas; más aún, teniendo en cuenta la inherente complejidad del sector.

Se resalta que las habilidades blandas son desarrolladas en el día a día y hacen parte de la cotidianidad del directivo en su ejercicio profesional y personal, instalándose de forma inconsciente y natural en su actuar e interacción, lo que favorece no solo sus resultados empresariales, sino la influencia en todos los dominios de la vida, incluyendo contextos sociales, culturales, étnicos y religiosos.

Se ratifica la importancia de las habilidades blandas para diseñar y alcanzar el éxito personal y profesional; sin embargo, esto requiere de una gestión balanceada e intencionada que permita aplicar las habilidades técnicas, conceptuales o de diseño, de acuerdo con los objetivos y la situación particular que se esté afrontando. Se observa que un amplio porcentaje de directivos se formaron en una carrera diferente a turismo, y solo cerca de una tercera parte de docentes estudiaron turismo, lo que repercute en las decisiones empresariales de los directivos del sector, y a la larga, en el desarrollo del turismo local.

Se identificaron las habilidades blandas necesarias para los directivos de las empresas turísticas del caso estudio. Se evidenció la coincidencia entre las perspectivas de las unidades de análisis y la jerarquización de los núcleos de habilidades blandas. Se resalta que, aunque coinciden en la jerarquización general, se pudo observar que, en el caso de los clústeres de comunicación, profesionalismo, toma de decisiones y experiencias, en las categorías internas, no existe la misma alineación.

De otro lado, y después de un minucioso análisis de los modelos, se destacan las siguientes diferencias clave: Primero, las habilidades blandas se desarrollan y se integran en la vida

profesional y personal de forma continua, trascendiendo los límites laborales. Segundo, el trabajo en red emerge como un componente esencial para abordar la complejidad inherente al sector, añadiendo una capa adicional de desafío. Tercero, si bien las personas poseen habilidades blandas innatas, su aplicación efectiva puede requerir el uso de métodos específicos en ciertos contextos. Cuarto, existe una distinción entre identificar estas habilidades y evaluar su desempeño, lo que enfatiza la importancia de un enfoque holístico. Quinto, el desarrollo de habilidades blandas a nivel grupal o institucional demanda una consideración cuidadosa de la cultura y las políticas organizacionales. Sexto, las habilidades blandas no solo se nutren, sino que también pueden ser obstaculizadas, reducidas o estancadas. Séptimo, estas habilidades se manifiestan tanto en la interacción interpersonal igualitaria como en roles de liderazgo, delineando su versatilidad y alcance. Estos elementos se percibieron como un valor elevado en una estructura holística e integral que desde un solo modelo no se puede visualizar.

Se identificaron múltiples coyunturas para ajustar en prospectiva los procesos de formación de directivos para empresas del sector turístico; estas oportunidades se apoyan en las percepciones de los 102 directivos y el censo de los docentes que desde la UCM se dedican a formar profesionales en administración turística, que revelan niveles de formación de docentes y directivos, áreas, etapas y procesos de soporte, entre otros datos, que pueden ser una oportunidad para las entidades que se dedican a ofrecer procesos de formación y desarrollo para directivos del sector turístico. Adicionalmente, basados en el análisis de programas internacionales, datos, estudios en la región con objetivos claros y adaptación al entorno, se puedan ver las oportunidades que traen para los directivos, docentes, la industria y la tecnología.

Se puede concluir, entonces, que este estudio determina las habilidades blandas asociadas al nivel directivo de las empresas del sector turístico de Manizales que participaron, que es el objetivo de este estudio, gracias a la amplitud y versatilidad del instrumento de Crawford et al. (2011b). Sin embargo, es importante advertir que no permite evaluar el nivel de desarrollo de las habilidades de los directivos, estudio que puede ser abordado en otros proyectos de investigación.

Para cerrar, aunque este estudio sobre habilidades blandas en el sector turístico se llevó a cabo antes de la pandemia provocada por el Covid - 19, es innegable su relevancia en tiempos de crisis y cambios rápidos. Desde los estudios precedentes y su impacto financiero, las habilidades blandas son fundamentales para liderar y adaptarse, eficazmente, a los desafíos actuales. La

capacidad de comunicarse con claridad, manejar situaciones de estrés con calma y empatía, así como trabajar en equipo, son habilidades que trascienden cualquier contexto, incluyendo la pandemia, y otros contextos volátiles. Desde el quehacer profesional, se ha observado cómo estas habilidades son críticas para liderar procesos de adaptación, innovación y reestructuración empresarial, permitiendo que las organizaciones turísticas se mantengan ágiles y resilientes en medio de la incertidumbre y los cambios constantes.

A pesar de que los estudios previos pueden no haber considerado, específicamente, el impacto de la pandemia, su relevancia se hace evidente en la forma en que influyen en la capacidad de los profesionales del turismo para enfrentar y superar los desafíos actuales. Las habilidades blandas, como la flexibilidad, la creatividad y la capacidad de liderazgo, son la base sobre la cual se construyen las respuestas efectivas a las crisis y la capacidad de adaptación a entornos volátiles. Así, invertir en el desarrollo de estas habilidades es esencial para el futuro del sector turístico, ya que son un factor determinante en la capacidad de las empresas para sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial cada vez más impredecible y desafiante.

Referencias

- Airey, D. (2015). 40 Years of Tourism Studies – a Remarkable Story [40 años de estudios de turismo: una historia notable]. *Tourism Recreation Research*, 40(1), 6-15.
<https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1007633>
- Ap, J., & Crompton, J. L. (1998). Developing and testing a tourism impact scale [Desarrollar y probar una escala de impacto turístico]. *Journal of Travel Research*, 37(2), 120-130.
<https://doi.org/10.1177/004728759803700203>
- Barnett, R. (2013). *Imagining the university* [Imaginando la universidad]. Routledge.
- Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: a conceptual framework [Competencias de los directores generales de hoteles: un marco conceptual]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393-418.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0448>
- Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance* [El gerente competente: un modelo para un desempeño efectivo]. John Wiley & Sons.

<https://goo.su/4tcEpMI>

- Bustreo, M., Micheletto, V., Quaratino, L., & Fiorentino, D. (2018). The impact of successful cross-competencies on a career in tourism in Italy: the meeting point between the students' perceptions and the requirements for professionals [El impacto de las competencias cruzadas exitosas en una carrera en turismo en Italia: el punto de encuentro entre las percepciones de los estudiantes y las exigencias de los profesionales]. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 18(3), 179-201. <https://doi.org/10.1080/15313220.2018.1460652>
- Butler, R. W. (1980). The Concept of A Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources [El concepto de ciclo de evolución de una zona turística: implicaciones para la gestión de los recursos]. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>
- Cámara de Comercio de Manizales por Caldas. (2018). *El turismo representa el 12,7 por ciento del tejido empresarial de Manizales*. <http://www.ccmpe.org.co/noticias/870/El-turismo-representa-el-127-por-ciento-del-tejido-empresarial-de-Manizales>
- Centro de Información Turística de Colombia. (2019). *Nuestras Cifras*. <http://www.citur.gov.co/>
- Ciappei, C., & Cinque, M. (2014). *Soft skills per il governo dell'agire* [Habilidades interpersonales según el gobierno de la agitación]. Franco Angeli. <https://goo.su/S4Dn>
- Clark, M. (1993). Communications and Social Skills: Perceptions of Hospitality Managers [Comunicaciones y habilidades sociales: percepciones de los gerentes hoteleros]. *Employee Relations*, 15(2), 51-60. <https://doi.org/10.1108/01425459310031822>
- Claxton, G., Costa, A. L., & Kallick, B. (2016). Hard Thinking about Soft Skills [Pensar detenidamente en las habilidades sociales]. *Learning for Life*, 73(6), 60-64. <https://www.learningpersonalized.com/wp-content/uploads/2016/09/Hard-Thinking-about-Soft-Skills.pdf>
- Codina Jiménez, A. (2002). *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?* <https://goo.su/hiyI>
- Comisión Europea de Turismo, & Organización Mundial del Turismo. (2013). *Manual de desarrollo de productos turísticos*. OMT.
- Crawford, P., Lang, S., Fink, W., Dalton, R., & Fielitz, L. (2011a). *Comparative analysis of soft skills: What is important for new graduates* [Análisis comparativo de habilidades blandas:

- lo que es importante para los recién graduados]. Michigan State University and Othe University Industry Consortium. <https://transforminghigher.education/wp-content/uploads/2020/12/Required%20Soft%20skills%20-%20APLU.pdf>
- Crawford, P., Lang, S., Fink, W., Dalton, R., & Fielitz, L. (2011b). *Survey Instrument for Comparative Analysis of Soft Skills* [Instrumento de encuesta para análisis comparativo de habilidades blandas]. Association of Public and Land-grant Universities.
- Crompton, J. L. (1979). Motivations for pleasure vacation [Motivaciones para unas vacaciones de placer]. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 408-424. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90004-5](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90004-5)
- Daniel, A. D., Costa, R. A., Pita, M., & Costa, C. (2017). Tourism Education: What about entrepreneurial skills? [Educación turística: ¿Qué pasa con las habilidades empresariales?]. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 30, 65-72. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.01.002>
- Denizci Guillet, B., Pavesi, A., Hsu, C., & 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 [¿Qué pueden hacer los educadores para preparar mejor a las mujeres para puestos de liderazgo en la industria hotelera? Las perspectivas de las mujeres ejecutivas en Hong Kong]. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 31(4), 197-209. <https://doi.org/10.1080/10963758.2019.1575751>
- Dredge, D., Airey, D., & Gross, M. J. (2014). Creating the future: tourism, hospitality and events education in a post-industrial, post-disciplinary world [Creando el futuro: educación en turismo, hotelería y eventos en un mundo postindustrial y postdisciplinario]. In D. Dredge, D. Airey, & M. Gross (Eds.), *The Routledge handbook of tourism and hospitality education* (pp. 567-582). Routledge.
- Eshet-Alkalai, Y. (2004). Digital Literacy: A Conceptual Framework for Survival Skills in the Digital Era [Alfabetización digital: un marco conceptual para las habilidades de supervivencia en la era digital]. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 13(1), 93-106. <https://www.learntechlib.org/p/4793/>
- Ferreras-Garcia, R., Sales-Zaguirre, J., & Serradell-López, E. (2019). Competences in higher education tourism internships [Competencias en prácticas de turismo de educación

- superior]. *Education and Training*, 62(1), 64-80. <https://doi.org/10.1108/ET-04-2019-0074>
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership [Inteligencia social y biología del liderazgo]. *Harvard Business Review*, 86, 74-82. <http://files-au.clickdimensions.com/aisnsweduau-akudz/files/inteligencia-social-y-biologia-de-un-lider.pdf>
- Hansen, G. S. (1987). *Determinants of firm performance: an integration of economic and organizational factors* [Determinantes del desempeño empresarial: una integración de factores económicos y organizacionales]. University of Michigan. <https://www.proquest.com/openview/70e2c6cfd4d73111b238f22a9c7a6bbb/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Haselberger, D., Oberhuemer, P., Perez, E., & Cinque, M. (2012). *Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions: Guidelines for the design of learning situations supporting soft skills achievement* [Mediando las habilidades blandas en instituciones de educación superior: Lineamientos para el diseño de situaciones de aprendizaje que apoyen el logro de las habilidades blandas]. Education and Culture DG Lifelong Learning Programme, European Union.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills [Evidencia contundente sobre las habilidades blandas]. *Labour Economics*, 19(4), 451-464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Hinds-Smith, S. (2009). *Competency requirements of managers in hotels in Jamaica: The Implications of soft skills* [Requisitos de competencia de los gerentes de hoteles en Jamaica: las implicaciones de las habilidades blandas] [Tesis de maestría, Rochester Institute of Technology]. Repositorio institucional digital. <https://scholarworks.rit.edu/theses/827/>
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia* (4ª Ed.). Quirón ediciones.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance [El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la facturación, la productividad y el desempeño financiero corporativo]. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256741>

- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1997). The Impact High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth [El impacto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento, la eficacia de la implementación y la alineación con la estrategia en la riqueza de los accionistas]. *Academy of Management Proceedings*, 1997(1), 144-148. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1997.4981101>
- Innpulsa. (2018). *Iniciativas clúster en Colombia. Instrumentos de desarrollo económico y competitividad*. Innpulsa Colombia, Clúster Development y Universidad del Rosario.
- Johansen Bertoglio, O. (1982). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. Editorial Limusa. <https://goo.su/m6pApj>
- Kantrowitz, T. M. (2005). *Development and construct validation of a measure of soft skills performance a Dissertation Presented to The Academic Faculty* [Desarrollo y validación de constructo de una medida de desempeño de habilidades blandas en una disertación presentada a la facultad académica]. Georgia Institute of Technology.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator [Habilidades de un administrador Efectivo]. *Harvard Business Review*, 33-42. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global* (11ª Ed.). McGraw Hill.
- Kovács, Z., & Kálmán, C. (2022). Professional learning in the workplace [Aprendizaje profesional en el lugar de trabajo]. *Journal of Adult Learning, Knowledge and Innovation*, 4(2), 41-43. <https://doi.org/10.1556/2059.2021.00046>
- Macha-Huamán, R., Espinoza-Casco, R. J., Chura-Lucar R. G., Castilla-Jibaja L, Yaya-Castañeda, D., & Quiroz-Quesada, T. (2023). Influence of managerial skills on the business model of small firms [Influencia de las habilidades directivas en el modelo de negocio de las pequeñas empresas]. *Russian Law Journal*, 11(2s), 35-45. <https://doi.org/10.52783/rlj.v11i2s.559>
- Marulanda-Valencia, F. Á., & Restrepo-Montes, J. A. (2020, septiembre-diciembre). Estrategias para fortalecer la ocupación hotelera: estudio de caso en una Cadena de la Ciudad de Medellín. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (61), 183-202. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1205>
- Matus, O., & Gutierrez, 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
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020). *Registro Nacional de Turismo – RNT*.
https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Registro-Nacional-de-Turismo-RNT/thwd-ivmp/about_data
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos.
https://books.google.com.co/books/about/Mintzberg_y_la_direcci%C3%B3n.html?hl=es&id=CZX1NRqyPkMC&redir_esc=y
- Mooney, S., & Harkison, T. (2018). Assessment for learning in university settings: fun and games [Evaluación para el aprendizaje en el ámbito universitario: diversión y juegos]. *Anatolia*, 29(4), 507-517. <https://doi.org/10.1080/13032917.2018.1443826>
- Moura, A., Mira, M., & Costa, V. (2021). Soft Skills vs. Hard Skills in Tourism [Habilidades blandas versus habilidades duras en el turismo]. In V. G. Costa, A. A. Moura, & M. Mira (Eds.), *Handbook of Research on Human Capital and People Management in the Tourism Industry* (pp. 41-72). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4318-4.CH003>
- Muenjohn, N., Montague, A., Hoare, L., & Zhang, J. (2017). Managerial competencies related to soft skills: An investigation of hotel management in Asia [Competencias gerenciales relacionadas con habilidades blandas: una investigación de la gestión hotelera en Asia]. In B. Christiansen, & G. Koc (Eds.). *Transcontinental Strategies for Industrial Development and Economic Growth* (pp. 266-278). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2160-0.ch015>
- National Soft Skills Association. (2016). *The Real Skills Gap* [La verdadera brecha de habilidades]. <https://www.nationalsoftskills.org/the-real-skills-gap/>
- Ngang Tang, K. (2018, enero-abril). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions [La importancia de la adquisición de habilidades blandas por parte de docentes en instituciones de educación superior]. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 22-27. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.01.002>
- Ong, W. (2002). *Orality and literacy: The technologizing of the word* [Oralidad y alfabetización: La tecnificación de la palabra]. New Accents.
- Organización Mundial del Turismo. (2019). *Turismo internacional: aumentan las cifras y la confianza*. <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-05-21/turismo-internacional->

[aumentan-las-cifras-y-la-confianza](#)

- Panta, S. K., & Thapa, B. (2018). Entrepreneurship and women's empowerment in gateway communities of Bardia National Park, Nepal [Emprendimiento y empoderamiento de las mujeres en las comunidades de entrada del Parque Nacional Bardia, Nepal]. *Journal of Ecotourism*, 17(1), 20-42. <https://doi.org/10.1080/14724049.2017.1299743>
- Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of R.L. Katz: An updated typology of management skills [El legado actual de R.L. Katz: una tipología actualizada de habilidades gerenciales]. *Management Decision*, 42(10), 1297-1308. <https://doi.org/10.1108/00251740410568980>
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success [Poner a las personas en primer lugar para el éxito organizacional]. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899547>
- Piezunka, H., & Schilke, O. (2023). The Dual Function of Organizational Structure: Aggregating and Shaping Individuals' Votes [La doble función de la estructura organizacional: agregar y dar forma a los votos de los individuos]. *Organization Science*, 34(5). <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.1653>
- Prebežac, D., Schott, C., & Sheldon, P. (2016). *The tourism education futures initiative: Activating change in tourism education* [La iniciativa de futuros de la educación turística: Activando el cambio en la educación turística]. Routledge.
- Predvoditeleva, M., Reshetnikova, K., & Slevitch, L. (2019). Hospitality Master's Program Competencies: The Case of the Russian Hotel Industry [Competencias del Máster en Hotelería: el caso de la industria hotelera rusa]. *Journal of Hospitality y Tourism Education*, 31(4), 246-255. <https://doi.org/10.1080/10963758.2019.1575747>
- Presidencia de la República de Colombia. (2010, 20 de abril). *Decreto 1295*, por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior. 20 de abril 20 de 2010. D. O. No. 47687. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1261393>
- Quivy, R., & Carnpenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigación en Ciencias Sociales*. Limusa Noriega. <https://www.fapyd.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2015/09/manual-de-investigacion-en-ciencias-sociales-quivy-campenhoudt.pdf>

- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N., & Lay, M. (2002). Ranking Workplace Competencies: Student and Graduate Perceptions [Clasificación de competencias en el lugar de trabajo: percepciones de estudiantes y graduados]. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 3(2), 8-18. https://www.ijwil.org/files/APJCE_03_2_8_18.pdf
- Rodríguez-Antón, J. M., del Mar Alonso-Almeida, M., Andrada, L. R., & Pedroche, M. C. (2013). Are university tourism programmes preparing the professionals the tourist industry needs? A longitudinal study [¿Los programas universitarios de turismo están preparando a los profesionales que necesita la industria turística? Un estudio longitudinal]. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 12(1), 25-35. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2012.10.002>
- Ronda Pupo, G. A. (2004, septiembre-diciembre). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista Escuela de Administración de negocios*, (52), 29-57. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605204.pdf>
- Sándorová, Z., Repáňová, T., Palenčíková, Z., & Beták, N. (2020). Design thinking - A revolutionary new approach in tourism education? [Pensamiento de diseño: ¿un nuevo enfoque revolucionario en la educación turística?]. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 26, Article 100238. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2019.100238>
- Sanmartín Rojas, L. del C. (2014). *Estado del arte del coaching para el fortalecimiento del liderazgo en el turismo comunitario* [Tesis de maestría, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional digital. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4093>
- Satrya, G., Kaihatu, T., & Pranata, L. (2019). Ecotourism as a soft skill practice for millenials [El ecoturismo como práctica de habilidades sociales para los millennials]. *Journal Entrepreneur dan Entrepreneurship*. 8(2), 22-29. <https://doi.org/10.37715/jee.v8i2.1121>.
- Savelieva, I. (2021). Soft skills as key competencies of tourist enterprise staff and their development through educational programs in higher education institutions [Las habilidades blandas como competencias clave del personal de empresas turísticas y su desarrollo a través de programas educativos en instituciones de educación superior]. *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport*, 73(3), 115-128. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-115-128>
- Shabir, S., & Sharma, R. (2019). Role of Soft Skills in Tourism Industry in Saudi Arabia [Papel

de las habilidades sociales en la industria del turismo en Arabia Saudita]. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(4), 87-92.
<https://doi.org/10.31033/ijemr.9.4.14>

Shaw, T., Openshaw, S., Crompton, P., Davies, R. L., Hayton, K., Cameron, S., Stewart, J. H., Barke, M., & Williams, R. H. (1979). Land and Leisure-Concepts and Methods in Outdoor Recreation [Tierra y Ocio: Conceptos y Métodos en Recreación al Aire Libre]. *Planning Outlook*, 22(2), 81-84. <https://doi.org/10.1080/00320717908711584>

Sisodia, S., & Agarwal, N. (2017). Employability Skills Essential for Healthcare Industry [Habilidades de empleabilidad esenciales para la industria de la salud]. *Procedia Computer Science*, 122, 431-438. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.390>

Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013). Essential hospitality management competencies: The importance of soft skills [Competencias esenciales en la gestión hotelera: la importancia de las habilidades interpersonales]. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 25(3), 131-145. <https://doi.org/10.1080/10963758.2013.826975>

Spowart, J. (2011). Hospitality students' competencies: Are they work Ready? [Competencias de los estudiantes de hostelería: ¿están preparados para Trabajar?]. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(2), 169-181. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.536940>

Stevens, M. J., & Champion, M. A. (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management [Los requisitos de conocimientos, habilidades y capacidades para el trabajo en equipo: implicaciones para la gestión de recursos humanos]. *Journal of Management*, 20(2), 503-530. <https://doi.org/10.1177/014920639402000210>

Štreimikienė, D., Švagždienė, B., Jasinskas, E., & Simanavicius, A. (2020). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review [Desarrollo turístico sostenible y competitividad: la revisión sistemática de la literatura]. *Sustainable Development*, 29, 259-271. <https://doi.org/10.1002/sd.2133>.

Succi, C. (2019). Are you ready to find a job Ranking of a list of soft skills to enhance graduates' employability [¿Estás listo para encontrar trabajo? Ranking de una lista de soft skills para mejorar la empleabilidad de los graduados]. *International Journal of Human Resources*

- Development and Management*, 19(3). <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.100638>
- Szende, P., Catalfamo, N., & Upneja, A. (2019). Benchmarking Hospitality Management Curricula: A Comparison of Top U.S. Programs-A Repeat Study [Evaluación comparativa de los planes de estudios de gestión hotelera: una comparación de los principales programas de EE. UU.: un estudio repetido]. *Journal of Hospitality y Tourism Education*, 31(3), 183-195. <https://doi.org/10.1080/10963758.2018.1487788>
- Tang, K. (2018). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions [La importancia de la adquisición de habilidades blandas por parte de docentes en instituciones de educación superior]. *The Kasetsart Journal Social Sciences*, 41(1), 22-27. <https://doi.org/10.1016/J.KJSS.2018.01.002>.
- Tanković, A., Kapeš, J., & Kraljić, V. (2021). Importance of soft skills and communication skills in tourism: viewpoint from tourists and future tourism employees [Importancia de las habilidades blandas y comunicativas en el turismo: visión de los turistas y futuros empleados del turismo]. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 6, 167-185. <https://doi.org/10.20867/tosee.06.12>.
- Tanković, A., Vitezić, V., & Kraljić, V. (2023). Employee communication and soft skills influencing tourists' satisfaction [La comunicación de los empleados y las habilidades interpersonales que influyen en la satisfacción de los turistas]. *European Journal of Tourism Research*, 4, 3410-3410. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v34i.2967>.
- Villanueva A. (2017). *El turismo como motor de crecimiento económico sostenible: El caso especial del turismo rural* [Tesis de doctorado, Universidad de Castilla-La Mancha]. Repositorio Institucional digital. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=149993>
- Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J., & Dennison, D. (2013). An Exploratory Analysis of Soft Skill Competencies Needed for the Hospitality Industry [Un análisis exploratorio de las competencias sociales necesarias para la industria hotelera]. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12(4), 313-332. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.790245>
- Weber, M. R., Lee, J., & Crawford, A. (2019). A suggested best practices for enhancing performance of soft skills with entry-level hospitality managers [Mejores prácticas sugeridas para mejorar el desempeño de las habilidades interpersonales con gerentes

- hoteleros de nivel básico]. *Anatolia*, 31(1), 1-12.
<https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1703770>
- Welbourne, T. M., & Andrews, A. O. (1996). Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation? [Predecir el desempeño de las ofertas públicas iniciales: ¿debería estar la gestión de recursos humanos en la ecuación?]. *Academy of Management Journal*, 39(4), 891-919.
<https://doi.org/10.5465/256716>
- Wellington, J. K. (2005). The “Soft Skills” of Success [Las “habilidades blandas” del éxito]. *Vital Speeches of the Day*, 71(20), 628-634.
<https://www.proquest.com/openview/ced5e1fe64bc37d06f54a77f2d918630/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=41532>
- Wesley, S. C., Jackson, V. P., & Lee, M. (2017). The perceived importance of core soft skills between retailing and tourism management students, faculty and businesses [La importancia percibida de las habilidades sociales básicas entre estudiantes, profesores y empresas de gestión turística y minorista]. *Employee Relations*, 39(1), 79-99.
<https://doi.org/10.1108/ER-03-2016-0051>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills* [Desarrollar habilidades de gestión] (8ª ed.). Prentice Hall Boston.