

Las habilidades blandas en los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales

Adrián de Jesús Vargas del Río



Universidad Nacional de Colombia

Sede Manizales

Facultad de Administración

Maestría en Administración (MSc)

Manizales, 2020

Las habilidades blandas en los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales

Adrián de Jesús Vargas del Río

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Administración (MSc)

Director: MSc Alejandro Echeverri Rubio
Codirector: PhD Jaime Andrés Vieira Salazar

Línea de investigación: Gestión responsable en los territorios
Grupo de investigación: Gestión Responsable para la Sostenibilidad Territorial

Universidad Nacional de Colombia
Sede Manizales
Facultad de Administración
Maestría en administración (MSc)
Manizales, 2020

Dedicatoria

A Dios; a mis padres Alberto y Liliam; a mis hermanas Claudia, Paola y Liliana; a mi hijo Juan Sebastián; a mi sobrino Juan José; a mi tío Esteban, y a las personas que han estado a lo largo de mi vida y que me han apoyado en este y otros procesos de una forma incansable, decidida y amorosa.

Agradecimientos

A mi director Alejandro Echeverri y a mi codirector Jaime Andrés Vieira por la confianza y apoyo en el proceso.

Al profesor Nicolás Montoya por sus correcciones y apoyo en el ajuste del proyecto.

A la Cámara de Comercio de Manizales en la Unidad de Turismo, en cabeza del doctor Juan Pablo Alba, por su apoyo en el trabajo de campo con los empresarios y su decidido aporte en este proyecto.

A la Universidad Católica y su programa de Formación Profesional en Administración Turística, en cabeza del doctor Jhon Jairo Ángel, por su apoyo, recomendaciones y ajustes en el trabajo de campo e instrumento empleado, por su compromiso férreo con el sector turístico y su valoración en las habilidades blandas.

Al profesor José Fernando Correa, amigo y mentor que me ha apoyado en diferentes momentos de la vida, y en este proceso me acompañó para ajustar elementos que no me eran claros.

A los empresarios y docentes que han contribuido con la realización de este trabajo y la generación de conocimientos en un área con muchas potencialidades y bemoles que, de no ser gestionados adecuadamente, podrían convertir un lugar potencial en un sector destructor de recursos y oportunidades.

Resumen

Las habilidades blandas en los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales

Institución:	Universidad Nacional de Colombia sede Manizales
Facultad:	Administración
Programa:	Maestría en administración-MSc
Maestrante:	Adrián de Jesús Vargas del Río
Director de la tesis:	MSc. Alejandro Echeverri Rubio
Codirector de la tesis:	PhD. Jaime Andrés Vieira Salazar
Lugar de ejecución del trabajo de grado:	Manizales, Caldas
Periodo de investigación:	Diciembre 2019, febrero 2020.
Tipo de estudio:	Descriptivo, cualitativo
Palabras clave:	Habilidades blandas, directivos, sector turístico, Manizales

Todos los procesos de investigación surgen de una inquietud de quien investiga con el objetivo de conocer, comprender, aplicar, analizar, sintetizar y evaluar, sea cual sea la naturaleza que lo impulsa. En este caso, la inquietud que inspiró para realizar la siguiente investigación fue determinar cuáles son las habilidades blandas que se identifican en los directivos de las organizaciones del sector turístico de Manizales. La investigación permitió:

i) generar un aporte teórico, metodológico e instrumental en un sector que se sigue consolidando como fuente para el desarrollo económico de múltiples regiones (Simantiraki y Dimou, 2016);

ii) dilucidar oportunidades de mejora para los procesos de formación en habilidades blandas orientados a directivos del sector turístico,

iii) generar inquietud en las entidades educativas y en las empresas pertenecientes al sector turístico para profundizar en el impacto de las habilidades blandas, y cómo estas afectan factores relevantes para la permanencia en el mercado y el éxito empresarial (Sisodia y Agarwal, 2017; Spowart, 2011; Whetten y Cameron, 2011).

El estudio se hizo por medio del instrumento de Crawford et al. (2011b), se aplicó a 102 directivos del sector turístico de Manizales y nueve docentes del programa de Formación Profesional en Administración Turística de la Universidad Católica de Manizales. Se estableció la jerarquización de las habilidades blandas y las habilidades o características adicionales que

son valoradas por los directivos, y se observó que las habilidades de equipo, las habilidades de liderazgo y las habilidades de comunicación se perciben como las que más comprometen la labor de los directivos. Los resultados se contrastaron con diferentes investigaciones y se encontró que hay múltiples formas de jerarquizarlas, evaluarlas y agruparlas (Succi, 2019). En este proceso se resalta que los modelos evaluados permitieron caracterizar las habilidades blandas, y también se encontraron factores complementarios que se usaron en la propuesta del modelo de caracterización, los cuales fueron relevantes para abordar las habilidades blandas como un elemento integral en la gestión personal y empresarial, acompañado de habilidades técnicas, conceptuales o de diseño.

Palabras clave: Habilidades blandas, nivel directivo, sector turístico, Manizales.

Abstract

All research processes arise from a concern of the researcher with the objective of knowing, understanding, applying, analysing, synthesizing and/or evaluating, whatever the nature that drives it. In this case, the concern that inspired to carry out the following investigation, was to determine what are the soft skills that are identified in the managers of the organizations of the Tourism Sector of the City of Manizales. This allowed i) Generate a theoretical, methodological and instrumental contribution in the tourism sector of Manizales, which continues to consolidate as a source for economic development (Simantiraki & Dimou, 2016); ii) Dilute opportunities for improvement in training processes in soft skills aimed at managers in the tourism sector; iii) And generate concerns about the processes of characterization of skills, taking into account the objectives or results sought in the research, to improve market permanence and business success (Sisodia & Agarwal, 2017; Spowart, 2011; Whetten & Cameron, 2011). In that sense, through the instrument of Crawford et al., (2011b), applied to 102 executives of the tourist sector of Manizales and 9 teachers of the vocational training program in tourism administration, the hierarchy of soft skills and abilities was established or additional characteristics that are valued by managers, noting that team skills, leadership skills and communication skills are perceived as those that most compromise the work of managers. The results were contrasted with different investigations and it was found that there are multiple ways to rank, evaluate and group those (Succi, 2019). It is highlighted in this process, that when evaluating the models that allow characterization of soft skills, complementary factors were found, which were used in the proposal of the characterization model, and that will be relevant to address soft skills, as an integral element in the personal and business management, accompanied by technical, conceptual or design skills.

Keywords: Soft skills, management level, tourism sector, Manizales.

Tabla de contenido

Contextualización	16
1.1 Problema y antecedentes del problema	16
1.1.1 Antecedentes	16
1.1.2 Problema de investigación	23
1.1.3 Justificación	26
1.1.4 Pregunta de investigación	29
1.1.5 Objetivos	29
Marco conceptual	30
1.2 Turismo	30
1.2.1 Sector empresarial	32
1.2.2 Empresas que configuran el sector turístico en Colombia	35
1.3 Estructura organizacional	36
1.3.1 Niveles laborales	37
1.4 Habilidades	40
1.4.1 Habilidades blandas	42
1.4.2 Clasificación de las habilidades blandas	43
1.5 Procesos de formación para directivos	47
Diseño metodológico	50
1.6 Tipo de estudio	50
1.7 Sistematización del proceso de investigación	50
1.8 Técnica e instrumentos	51
1.9 Población, muestra y criterios de selección	55
1.10 Operacionalización de las variables	57
1.11 Análisis de resultados	58
1.12 Limitaciones del estudio	58
Análisis e interpretación de los resultados	60
1.13 Análisis e interpretación de los resultados	60
1.13.1 Caracterización de las unidades de análisis	60
1.13.2 Habilidades blandas por unidades de análisis	67
1.13.3 Síntesis de las habilidades blandas que comprometen la función de los directivos, desde la jerarquización de las unidades de análisis y sus singularidades ...	83

1.14	Análisis de los modelos existentes en contraste con los resultados y propuesta de un modelo de caracterización de habilidades blandas para los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales	86
1.14.1	Contraste de los modelos con los resultados del estudio	87
1.14.2	Propuesta de un modelo de habilidades blandas que permita la caracterización de los directivos del sector turístico de Manizales	90
1.15	Oportunidades de mejora identificadas para los procesos de formación de directivos de empresas del sector turístico, a la luz de los resultados y su análisis	91
	Conclusiones y recomendaciones	100
1.16	Conclusiones.....	100
1.17	Recomendaciones	103
	Bibliografía	105
	Anexo.....	115
	Anexo 1. Autorización de la doctora Pat Crawford para el uso de la herramienta de habilidades blandas. (https://www.researchgate.net/messages/1429394211)	115
	Anexo 2 Soporte de quien realizó el proceso de traducción del instrumento de habilidades blandas.....	116
	Anexo 3 Instrumento empleado	117
	Anexo 4 Cartas de las entidades que apoyaron el proceso de trabajo de campo	126
	Anexo 5 Clasificación de los núcleos de habilidades desde otras formas de agruparlas	128
	Anexo 6 operacionalización de las variables.....	130

Lista de figuras

<i>Figura 1</i> Componentes fundamentales del sector empresarial y la cadena de valor.....	34
<i>Figura 2</i> Habilidades requeridas en los diferentes niveles	37
<i>Figura 3</i> Sistematización del proceso de investigación.....	51
<i>Figura 4</i> Fórmula para el cálculo de la muestra para universos finitos.....	56
<i>Figura 5</i> Teóricos en los que se basa la clasificación de las empresas	67
<i>Figura 6</i> Percepciones de directivos y docentes sobre los núcleos de habilidades blandas-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante	68
<i>Figura 7</i> Percepciones de directivos y docentes sobre clúster habilidades de equipo-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante.....	70
<i>Figura 8</i> Percepciones de directivos y docentes sobre el clúster habilidades de liderazgo-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante	71
<i>Figura 9</i> Percepciones de directivos y docentes sobre clúster habilidades de comunicación-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante	73
<i>Figura 10</i> Percepciones de directivos y docentes sobre el clúster habilidades de profesionalismo-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante.....	75
<i>Figura 11</i> Percepciones de directivos y docentes sobre el clúster habilidades para la toma de decisiones-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante	77
<i>Figura 12</i> Percepciones de directivos y docentes sobre el clúster habilidades de autogestión-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante.....	78
<i>Figura 13</i> Percepciones de directivos y docentes sobre el clúster experiencias-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante.....	81
<i>Figura 14</i> Núcleos de habilidades blandas desde cuatro perspectivas	83
<i>Figura 15</i> Procesos de formación para el desarrollo de habilidades blandas	94
<i>Figura 16</i> Percepción sobre los problemas críticos que enfrenta un directivo	96
<i>Figura 17</i> Etapas para la formación de directivos.....	97
<i>Figura 18</i> Actividades para desarrollar las habilidades blandas	98
<i>Figura 19</i> Núcleos de habilidades blandas general.....	128
<i>Figura 20</i> Núcleo de habilidades blandas-percepciones por sexo	128
<i>Figura 21</i> Núcleos de habilidades blandas-percepciones por tipo de organización	129

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Prestadores de servicios turísticos</i>	36
Tabla 2 <i>Actores y funciones correspondientes a cada nivel laboral</i>	38
Tabla 3 <i>Habilidades</i>	40
Tabla 4 <i>Habilidades blandas de Haselberger, Oberhuemer, Pérez, y Cinque</i>	44
Tabla 5 <i>Habilidades blandas para la gestión eficaz</i>	45
Tabla 6 <i>Clúster de habilidades blandas y sus componentes</i>	46
Tabla 7 <i>Empresas registradas en la CCM y con RNT</i>	55
Tabla 8 <i>Docentes del programa de Administración Turística</i>	57
Tabla 9 <i>Población</i>	60
Tabla 10 <i>Sexo</i>	61
Tabla 11 <i>Rango de edad en el que te encuentras</i>	61
Tabla 12 <i>Nivel máximo de formación con el que cuentas actualmente</i>	61
Tabla 13 <i>Área de formación</i>	62
Tabla 14 <i>Afirmación que describe mejor tu situación actual</i>	63
Tabla 15 <i>Área que describe mejor tu vinculación al mundo laboral</i>	63
Tabla 16 <i>Sector en el que has trabajado principalmente como directivo</i>	64
Tabla 17 <i>¿En empresas donde eres directivo, has sido propietario o colaborador?</i>	64
Tabla 18 <i>Tipo de organización</i>	65
Tabla 19 <i>Actividad económica</i>	65
Tabla 20 <i>¿Pertenece a un clúster?</i>	66
Tabla 21 <i>Clasificación de la empresa de acuerdo con su edad</i>	66
Tabla 22 <i>Clasificación de tu empresa</i>	67
Tabla 23 <i>Síntesis de cada clúster y la jerarquización de las habilidades blandas desde la perspectiva de los directivos</i>	84
Tabla 24 <i>Contraste de los modelos con los resultados del estudio y análisis</i>	87
Tabla 25 <i>Modelo para la caracterización de directivos</i>	91
Tabla 26 <i>Percepción de la formación recibida para el desarrollo de las habilidades blandas en los proceso de formación profesional</i>	92
Tabla 27 <i>¿Quién consideras que es el responsable de proporcionar formación, entrenamiento y desarrollo de las habilidades blandas que requiere un directivo?</i>	93

Tabla 28 *Operacionalización de las variables*.....130

Lista de siglas y abreviaturas

Abreviatura	Término
CCM	Cámara de Comercio de Manizales
CET	Comisión Europea de Turismo
CITUR	Centro de Información Turística de Colombia
CONFECÁMARAS	Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio
EAU	Emiratos Árabes Unidos
ISFOL	Instituto para el Desarrollo de la Formación
ITC	Centro de Comercio Internacional
MINCIT	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OMT	Organización Mundial del Turismo
OPI	Oferta Pública Inicial
PIB	Producto Interno Bruto
RUES	Registro Único Empresarial
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TI	Tecnologías de la Información
UCM	Universidad Católica de Manizales
UE	Unión Europea
WTTC	Consejo Mundial de Viajes y Turismo

Introducción

El turismo se ha convertido en uno de los principales renglones de la economía mundial, así lo confirma el secretario general de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Zurab Pololikashvili: “el crecimiento del turismo en los últimos años confirma que el sector es hoy uno de los motores más poderosos de crecimiento y desarrollo económico a nivel global” (2019a, p. 7). 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.

En este sentido, “tenemos la responsabilidad de gestionarlo de manera sostenible para traducir esta expansión en beneficios reales para todos los países” (Organización Mundial del Turismo (OMT), 2019a, para. 7), y teniendo en cuenta que las personas del nivel directivo son quienes planean, direccionan, organizan y controlan la gestión empresarial, se considera de utilidad identificar las habilidades blandas que componen el nivel directivo de las organizaciones del sector turístico debido a que existen múltiples estudios que refieren a las habilidades blandas como factores fundamentales para el éxito profesional (Matus & Gutierrez, 2015; Sisson & Adams, 2013).

Este proyecto de investigación está orientado a determinar las habilidades blandas presentes en los directivos del sector turístico de Manizales, y la forma en que son jerarquizadas. Los resultados se contrastaron con la percepción de los docentes encuestados y, a la luz de la literatura, se determinó la importancia relativa de los siete clústeres de habilidades blandas evaluadas (Crawford et al., 2011b), en coherencia con los planteamientos de Sezer (2009) (Citado por Muenjohn, Montague, Hoare, & Zhang, 2017), que expone la necesidad que tienen los colaboradores de desarrollar conocimientos sobre sus sistemas de trabajo y conocer cuáles son las habilidades blandas más relevantes para alcanzar una mayor productividad.

En este sentido, Airey (2015) muestra que el sector turístico se viene investigando hace más de 40 años, en los que se han podido identificar los siguientes factores: i) un alto crecimiento económico y de flujo de turistas; ii) un sector intensivo en mano de obra que requiere profesionales con conocimientos, habilidades y capacidades personales para su ejercicio competente (Saner, Bahcelerli, & Eyupoglu, n.d.); iii) el entendimiento de que existe una elevada complejidad en la dinámica empresarial, organizacional y en sus procesos de gestión y administración; iv) regiones con industrias maduras en sus procesos educativos y empresariales,

a pesar de la diversidad de propuestas; y regiones en proceso de desarrollo de un modelo educativo y de entendimiento de sus dinámicas empresariales (Airey, 2015), y v) se pueden observar oportunidades para las economías emergentes con alternativas de turismo de naturaleza, deporte y contemplativo, donde la OMT espera que siga aumentando la cuota de mercado así como pasó “del 30 % en 1980 hasta el 45 % en 2016, y se proyecta que alcancen el 57 % para 2030, lo que equivale a más de 1 000 millones de llegadas de turistas internacionales” (2018, para. 5).

Es importante tener en cuenta que en esta región no se evidencian estudios en torno a las habilidades blandas y que estas tienen incidencia en los resultados y el éxito profesional (Heckman & Kautz, 2012). Por este motivo, el enfoque de este trabajo de investigación corresponde a un diseño metodológico de carácter descriptivo y cualitativo, toda vez que se pretende, en una primera etapa, 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, puesto que los directivos deben trabajar en empresas registradas en la Cámara de Comercio de Manizales (CCM) y tener el Registro Nacional de Turismo (RNT). Seguidamente, se evaluaron los modelos existentes para la caracterización de las habilidades blandas de los directivos del área de estudio y, a la luz de la teoría y los resultados empíricos obtenidos, proponer un nuevo modelo que permita la caracterización de los directivos del sector turístico de Manizales. Finalmente, y con base en estos ejercicios, identificar oportunidades para ajustar en prospectiva los procesos de formación de directivos para empresas del sector turístico que respondan a las habilidades blandas generales y particulares de la región.

Las conclusiones se realizaron de acuerdo con la información obtenida por medio de la aplicación del instrumento de recolección de datos y el análisis e interpretación de los resultados; esto con el ánimo de aportar teórica, metodológica y conceptualmente al área de estudio en la región.

No obstante, se observaron limitaciones en el estudio como fue el hecho de no encontrar investigaciones precedentes de este tipo en la región y en el país, evitando que se pudieran contrastar los resultados. Adicionalmente, por ser un estudio descriptivo, no se pudo establecer si existían diferencias significativas entre las poblaciones de directivos y docentes. Es posible que un estudio similar con un tamaño de muestra más grande, o llevado a cabo en otra ciudad, o de

diversas regiones al mismo tiempo, pueda dar lugar a diferentes percepciones, resultados, oportunidades y conclusiones.

Para finalizar, se considera que este estudio podría ser de utilidad para la academia, ya que se podrían 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 utilidad 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.

Contextualización

1.1 Problema y antecedentes del problema

1.1.1 Antecedentes

Este proyecto de investigación está orientado a mostrarles 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), en coherencia con los planteamientos de Sezer (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. (Citado en Muenjohn, Montague, Hoare, y Zhang, 2017)

En ese sentido, y de acuerdo con Weber, Crawford, Lee, y Dennison (2013), el estudio de las habilidades blandas que necesitan los directivos del sector turístico ha tomado relevancia y se vienen investigando desde finales de los 80 por diversos autores. Y, de acuerdo con Sisson y Adams (2013), en las investigaciones encontradas se identifican habilidades blandas que se perciben como necesarias para los directivos en su ejercicio laboral cotidiano. Es de resaltar que los sectores de hotelería y alimentos han sido los de mayor análisis, sin embargo, eventos y convenciones vienen siendo referidos en los procesos de investigación. A continuación, se realiza un recorrido por diversas investigaciones.

El estudio de Baum (1990) sobre las competencias para la gestión hotelera, realizado en el Reino Unido, que replica y compara los resultados con una encuesta similar en los EE. UU, en la que se evaluaron 36 competencias principales entre 118 gerentes generales de hoteles con más de 150 habitaciones, se evidenció la valoración de habilidades blandas como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y motivación. Mostró la importancia de ajustar los procesos educativos a las necesidades del mercado. Y ser conscientes de cómo varían los resultados y valoraciones de acuerdo con factores culturales, sociales y de contexto, con base en las poblaciones analizadas.

Por su parte, en el 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, a su entorno y objetivos.

En el caso de Brownell (1994), en su estudio sobre mujeres en la gestión hotelera y percepciones de los gerentes generales, encontró que la comunicación y el liderazgo grupal son variables determinantes en sus actividades; adicionalmente hombres y mujeres clasificaron (1) el trabajo duro, (2) una actitud positiva y (3) la efectividad de la comunicación, como los tres elementos más esenciales; y el conocimiento del trabajo (habilidades técnicas) se clasificó como de baja importancia en comparación con las habilidades blandas en ambos niveles.

Para Okeiyi, Finley y Postel (1994) en su investigación de competencias de gestión en el sector alimentos y bebidas, desde las perspectivas de docentes, empresas y alumnos, encontraron que la gestión humana y la capacidad de gestión son variables fundamentales en los procesos de formación, y se sugirieron métodos para incluirlas.

En el estudio sobre la gestión de eventos y sus implicaciones para la educación turística, realizado por Hawkins y Goldblatt (1995), se identificó que la gestión de eventos requiere competencias en administración, coordinación, marketing, habilidades interpersonales y la utilización de recursos humanos; por lo tanto, es necesario ajustar los procesos de formación para desarrollar profesionales competentes en esta actividad que viene tomando auge en la industria turística.

Yen-lun Su, Miller y Shanklin (1997), en su estudio de percepciones para identificar los estándares de acreditación para programas de turismo, encontraron que es importante una mezcla entre habilidades duras y habilidades blandas, y resaltaron la importancia de la comunicación interpersonal, los sistemas para la gestión de la información, la gestión financiera, la ética y la gestión 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.

En ese mismo sentido, Agut, Grau, y Peiró (2003), en su estudio sobre las competencias que necesitan los gerentes de hoteles y restaurantes españoles, evidencia que las principales necesidades de formación están orientadas a la gestión técnica en áreas como computación, idiomas y la gestión económica-financiera de sus organizaciones, y que, a pesar de que las habilidades blandas o genéricas, como se denotan en el estudio, estaban incluidas en el diagnóstico, se evidenció la importancia del autocontrol. Todas las demandas de formación se refieren a cuestiones técnicas.

En (2005), Tesone y Ricci realizaron un estudio orientado a identificar los atributos de los colaboradores, en el que los gerentes de empresas de turismo demostraron que buscaban más que conocimientos y establecieron habilidades críticas que se requieren para un buen desempeño como la escucha efectiva, la comunicación verbal y escrita, la capacidad de proyectar una imagen profesional y la capacidad de empatizar con la experiencia del huésped como las más

importantes, mientras que el conocimiento de la gestión empresarial, productos y servicios, y la terminología básica utilizada en la industria fueron secundarios.

En el caso de Cobanoglu, Dede, y Poorani (2007) se encuestaron a 104 directores de hoteles para un estudio de habilidades y competencias de los gerentes de TI; se estableció que las tres habilidades más importantes que se necesitan para el gerente de TI en un hotel son la comunicación (3.60), el pensamiento crítico (3,57), y el conocimiento de TI (3,42); también se resaltaron las habilidades blandas como requisito.

Por su parte Whitelaw, Barron, Buultjens, Cairncross, y Davidson (2009) en su estudio “Necesidades de capacitación de la industria hotelera”, realizado en Australia por medio del análisis de la literatura y grupos focales, identificaron que los académicos valoran el desarrollo de habilidades como el pensamiento crítico, la gestión y el desarrollo de estrategias mientras que los directivos de la industria hacen énfasis en las habilidades interpersonales, la interacción con el otro y la experiencia del cliente.

En la investigación “Hospitalidad islámica en los EAU: indigenización de productos y capital humano”, realizada por Stephenson, Russell, y Edgar (2010), se aborda críticamente la naturaleza cambiante de las habilidades que necesitan los gerentes de hotelería y la industria en general, especialmente para mantener el ritmo de las demandas dinámicas de los clientes y un mercado, con un consumidor cada vez más sofisticado. En los resultados se demostró la necesidad del desarrollo de las habilidades blandas y la experiencia gerencial, alineados a los atributos étnicos y religiosos de la sociedad de acogida, que refleja la mediación de factores sociales, culturales, étnicos y religiosos para el desarrollo de territorios turísticos.

El estudio realizado por Crawford et al. (2011a) “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.

Por su parte, Spowart (2011), en su trabajo sobre las competencias de los estudiantes de turismo sobre si están preparados para la vida laboral, sugirió que las competencias clave para el éxito en el ambiente de trabajo son el servicio al cliente y las habilidades de comunicación.

Según el estudio sobre habilidades blandas realizado por el premio nobel Heckman y Kautz (2012), es evidente que las pruebas de rendimiento pierden o no capturan con precisión las

habilidades blandas, los rasgos de personalidad, los objetivos, motivaciones y preferencias que valoran las personas analizadas. Este estudio evidencia que las habilidades blandas predicen el éxito en la vida, y que lo pueden generar intencionadamente; por lo tanto, es relevante que se incluyan en las políticas públicas para su desarrollo.

Por otro lado, en el estudio de competencias esenciales para la gestión y la importancia de las habilidades blandas, realizado por Sisson y Adams (2013), encontraron que estas representan aproximadamente el 86 % de las competencias esenciales para satisfacer las necesidades de la industria hotelera, que cambian rápidamente. En este sentido, los resultados indican que los programas de formación en turismo deben enfocarse en la formación y desarrollo de competencias blandas en los estudiantes de turismo y hospitalidad, y así favorecer la aplicación de las competencias duras.

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)

El estudio de Muenjohn, Montague, Hoare, y Zhang (2017), que realiza el análisis de las percepciones de diecisiete gerentes de hoteles internacionales en seis países de Asia, muestra como las habilidades blandas, también conocidas como personales o interpersonales, se perciben

como esenciales para el desarrollo de funciones de gestión hotelera por parte de los gerenciales que trabajan en este sector industrial. Lo que permite mejorar los resultados y la efectividad en el logro de los resultados y las metas establecidas.

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.

Según Weber, Lee, y Crawford (2019), la naturaleza del sector turístico y hospitalidad requiere que los empleados tengan habilidades interpersonales y personales; debido a ello, el desarrollo de tales habilidades blandas se ha convertido en uno de los principales temas de interés para los empleadores de este sector.

Según Succi (2019), en un estudio del sector turístico, confirma que el desarrollo de habilidades blandas es una prioridad en la agenda de los gerentes de recursos humanos italianos, y particularmente resaltan en las habilidades blandas el trabajo en equipo, la comunicación, la orientación a los resultados y las habilidades de aprendizaje como las principales para tener en cuenta.

Se pueden observar múltiples investigaciones realizadas en diversas zonas geográficas como Australia, Estados Unidos, India, Reino Unido, Emiratos Árabes, Canadá, Hong Kong, Sudáfrica y Grecia. Con tres enfoques básicos: el primero es identificar cuáles son las habilidades blandas que requieren hombres y mujeres en los cargos directivos, mirados desde la perspectiva de directivos del sector turístico resaltando las investigaciones de (Denizci Guillet et al., 2019; Muenjohn et al., 2017); en el segundo enfoque se pueden observar las habilidades blandas que requieren los profesionales para vincularse efectivamente al mundo laboral y realizar

una tarea en coherencia a las exigencias, complejidad y desafíos del sector, mencionando las investigaciones de (Nxumalo, Goudge, Gilson, y Eyles, 2018; Simantiraki y Dimou, 2016; Singh y Jaykumar, 2019; Venske, 2018), y en el tercer enfoque se observa la relación con las singularidades en el desarrollo de las habilidades blandas de acuerdo con el impacto social, étnico, cultural y religioso del territorio turístico o zona donde se realiza el estudio, y como estas habilidades deben no solo fomentarse y desarrollarse en los colaboradores de la industria, sino también en los turistas para conservar los destinos. (Jamieson, 2019; Stephenson et al., 2010)

En el caso de Hispanoamérica, se observa el estudio de Mareque, De Prada, y Gonzalez-Sanchez (2019), en España, que busca fomentar la creatividad y las habilidades comunicativas suaves a través de actividades de ocio. Y en el caso de América Latina y Colombia, hasta el 4 de febrero de 2020, no se encontraron en Scopus resultados con esta fórmula de búsqueda (**TITLE-ABS-KEY (tourism) AND TITLE-ABS-KEY (soft AND skills OR social AND skills OR personal AND skills)**), lo que se percibe como una oportunidad para el estudio.

En resumen, se observa un amplio acervo de investigaciones sobre las habilidades blandas, lo que demuestra 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. Sin embargo, se quiere llamar la atención sobre los estudios que refieren la utilidad de las habilidades blandas como predictores del éxito y la mejora en los resultados, reconociendo que son facilitadores para la aplicación de los conocimientos o habilidades duras. En ese contexto son un complemento y no un elemento excluyente.

1.1.2 Problema de investigación

Según Airey (2015), en más de 40 años de investigación del sector turismo, desde la perspectiva académica y vocacional, se han podido identificar los siguientes aspectos: i). un alto crecimiento económico y de flujo de turistas, que representa en la actualidad el tercer sector de comercio internacional, después del farmacéutico y los hidrocarburos, y aporta el 10,4 % del producto interno bruto (PIB) mundial, lo que genera 313 millones de empleos en todo el mundo; en síntesis, uno de cada diez empleos en el planeta (Organización Mundial del Turismo (OMT), Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), y Centro de Comercio Internacional (ITC), 2018, p. 2); ii) así mismo, se observa un sector intensivo en mano de obra que requiere profesionales con conocimientos, habilidades y capacidades personales para su ejercicio competente (Saner, Bahçelerli, y Eyupoglu, n.d.); iii) por otro lado, existe un entendimiento de que hay una elevada complejidad en la dinámica empresarial, organizacional y en sus procesos de gestión y administración, en este sentido la OMT, “ilustra las numerosas entidades que son proveedoras directas o están vinculadas indirectamente con el turismo en cada una de las tres fases que lo componen: planificación, desarrollo y operaciones” (Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo, 2013, p. 4); iv). También se pueden observar regiones con industrias maduras en sus procesos educativos y empresariales a pesar de la diversidad de modelos, y regiones en proceso de desarrollo de un modelo educativo y entendimiento de sus dinámicas empresariales en esta área (Airey, 2015); v) por último, se pueden apreciar oportunidades para las economías emergentes con alternativas de turismo de naturaleza, deporte y contemplativo, donde la OMT espera que siga aumentando la cuota de mercado, así como pasó “del 30 % en 1980 hasta el 45 % en 2016, y se proyecta que alcancen el 57 % para 2030, lo que equivale a más de 1.000 millones de llegadas de turistas internacionales” (2018, p. 5).

Esto implica, según Airey (2015), que se requiere explorar aspectos de los diferentes desafíos que enfrenta la sociedad moderna: económicos, políticos, empresariales, sociales, ambientales, filosóficos; y en ese sentido, el turismo brinda una extraordinaria posibilidad para propiciar procesos de desarrollo educativos e investigativos que permitan el entendimiento y la adaptación a las necesidades de los grupos de interés y a los procesos administrativos y de gestión en un mundo complejo. En ese contexto, toman relevancia los planteamientos de autores como Mintzberg (1991) y Smith (2009) sobre la importancia del desarrollo de habilidades para la gestión y dirección empresarial. También los planteamiento de Whetten y Cameron (2011),

Spowart (2011), y Sisodia y Agarwal (2017), que resaltan la necesidad de procesos de formación de profesionales que logren desarrollar sus habilidades duras y blandas para ser competentes en sus actividades. Sanmartín Rojas (2014); Daniel et al. (2017) y Panta y Thapa (2017) resaltan la necesidad de profesionales con experiencia para liderar procesos de aprendizaje que se generan por medio de la práctica y algunas habilidades blandas para mejorar la efectividad y los resultados. Finalmente, Villanueva (2017) y Bustreo et al. (2018) refieren la gestión efectiva del tiempo y el desarrollo del ingenio creativo y de liderazgo, adicional a la aptitud de motivar a los colaboradores, saber negociar y tener capacidad resolutive de problemas, como habilidades fundamentales para la gestión empresarial efectiva.

De igual manera, la National Soft Skills Association (2016), plantea que habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo, entre otras, son cada día más críticas para las organizaciones que luchan por encontrar formas efectivas para ser productivas y competitivas en el mercado actual. No obstante, en Colombia y en Caldas no se identificaron estudios en las bases de datos Scopus y Web of Science en este sentido. Así mismo, identificar y conocer la estructura básica de las organizaciones y entender cómo se dividen, quienes toman las decisiones y dirigen su accionar cobran relevancia, según Pupo Ronda (2004). En ese sentido, Johansen (1982, p. 175) plantea que una organización se divide básicamente en niveles “estratégico, táctico y operativo”; y que son las personas del nivel directivo o estratégico quienes definen los objetivos empresariales y las estrategias necesarias para alcanzarlos, toman las decisiones principales y trazan el rumbo organizacional. Es relevante entender que es el nivel directivo o estratégico, y las personas que ocupan estos cargos en las organizaciones, quienes planean, dirigen, organizan y controlan la gestión empresarial (Mintzberg, 1991). Y lo hacen por medio del uso efectivo de los recursos escasos, la comunicación productiva, el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación, y su formación y experiencia, para el logro de las metas, la obtención de los resultados, la productividad y el bienestar, (Codina, 2002; Denizci Guillet et al., 2019; Peterson y Van Fleet, 2004).

Teniendo en cuenta que en los últimos 30 años la investigación se había centrado en las habilidades técnicas y *know-how*, requerido por los directivos (Eshet, 2004; Ong, 2002), y que estas personas son quienes planean, dirigen, organizan y controlan la gestión empresarial, y que el informe de Confecámaras (2017) muestra que se siguen investigando estas habilidades técnicas en torno a la supervivencia de las empresas; se plantea que estudiar las habilidades

blandas de los directivos del sector turístico de Manizales es un punto de partida para generar el diálogo entre la investigación, la academia y el sector empresarial. Las habilidades blandas han sido materia de investigación en los últimos años en otras latitudes, como lo muestran los antecedentes, entre ellos los de Gallardo, Pérez, y Montaña (2009); Sharma y KM (2011); Hurrell (2016), y Matteson, Anderson, y Boyden (2016), entre otros, los que han buscado establecer habilidades recurrentes o transversales para la gestión efectiva y alternativas para desarrollarlas y fortalecerlas, adicional a identificarlas. Otros estudios como los de Spowart (2011); Weber, Crawford, Lee, y Dennison (2013); Ozgit y Caglar (2015); Sonnenschein, Barker y Hibbins (2017), y Nxumalo, Goudge, Gilson, y Eyles (2018) evidencian posibilidades de mejora en los procesos de formación, contrastan las percepciones de diferentes unidades de análisis e identifican brechas y similitudes. Lo anterior está alineado con la revisión de la literatura, donde se evidencia que las habilidades blandas son fundamentales para el éxito laboral y alcanzar los resultados.

En resumen, es importante tener en cuenta los factores mencionados sobre la complejidad del sector turístico, la perspectiva de crecimiento que tienen los países en vía de desarrollo con potencialidades en el turismo de naturaleza, el cómo se dividen las organizaciones, de cómo las personas del nivel estratégico o directivo son quienes planean, dirigen, organizan y controlan la gestión empresarial y que las habilidades duras se han venido estudiando en la región por informes como el de Confecámaras, en los que se evidencian investigaciones que muestran la importancia de las habilidades blandas para el éxito laboral. Teniendo en cuenta todos estos factores, se considera estudiar las habilidades blandas que caracterizan a los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales para abrir el diálogo con la investigación, aportar en el desarrollo teórico, metodológico y conceptual del área de estudio, alineados con los planteamientos de Caspi, Roberts, y Shiner (2005), Roberts y Delvecchio (2000), Roberts, Walton, y Viechtbauer (2006) y Tough (2011), quienes plantean que estas habilidades pueden cambiar a lo largo de la vida, “siendo aprendidas, practicadas y mejoradas” (citado en Duckworth y Yeager, 2015, p. 238). Lo que es coherente con los planteamientos del biólogo Humberto Maturana, que plantea que todas las personas pueden aprender lo que otras han aprendido debido a que todas son igualmente inteligentes y que “nos diferenciamos respecto de nuestras habilidades de aprendizaje, solo en la emocionalidad aprendida y la forma de relacionarnos con la realidad” (Ortiz Ocaña, 2016, p. 178).

1.1.3 Justificación

Según la OMT (2018), está previsto que haya un aumento del 3,3 % anual de turistas hasta alcanzar los 1800 millones al año para el 2030, y en palabras de su secretario general, Zurab Pololikashvili, “El crecimiento del turismo en los últimos años confirma que el sector es hoy uno de los motores más poderosos de crecimiento y desarrollo económico a nivel global” (2019a, p. 7). Si se tiene en cuenta que para 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), se considera que es de interés regional estudiar el sector.

El mismo Zurab Pololikashvili plantea que “tenemos la responsabilidad de gestionarlo de manera sostenible para traducir esta expansión en beneficios reales para todos los países” (Organización Mundial del Turismo, 2019a, p. 7), y teniendo en cuenta que las personas del nivel directivo son quienes planean, dirigen, organizan y controlan la gestión empresarial, se considera de utilidad identificar las habilidades blandas que componen el nivel directivo de las organizaciones del sector turístico.

Así mismo, el turismo generó 1 974 000 empleos en 2018, 71 000 nuevos respecto a lo registrado durante el 2017, lo que representó un incremento del 3,74 % (Centro de Información Turística de Colombia (CITUR - MINCIT), 2019), y en Manizales de acuerdo con los cálculos de la CCM, “La cadena de turismo genera 12 295 empleos, representando el 6,4 % de los ocupados de Manizales, siendo la sexta ciudad del país con la mayor proporción de ocupados de la cadena de turismo sobre ocupados totales” (2018, p. 4). Lo que evidencia la relevancia del sector para la región en la generación de empleo y que soporta la utilidad del estudio.

Por otro lado, el estudio de Hansen (1987) investigó los factores que mejor representan el éxito financiero en un lapso de cinco años en 40 grandes empresas manufactureras con la pregunta ¿Cómo se explica el éxito financiero de las empresas que son altamente eficaces?, donde se consideraron la cuota de mercado, el nivel tecnológico, el tamaño de los activos de la empresa, la rentabilidad media de las ventas y la capacidad de los administradores para gestionar eficazmente su equipo. Los resultados revelaron que la capacidad para gestionar eficazmente a las personas era tres veces más potente que todos los demás factores combinados en contabilidad para el éxito financiero de la empresa.

En este mismo sentido de la utilidad de investigar sobre las habilidades blandas, personales o sociales se encuentra el estudio de Huselid y Becker, (1997) en 702 empresas, que

muestra el incremento en rentabilidad para los accionistas de USD 41 000 por empleado, gracias a las fuertes habilidades de gestión de las personas, comparado con las empresas que tenían un menor énfasis en la gestión efectiva de su personal.

Por su parte, un estudio de la capacidad de supervivencia de cinco años en 136 empresas no financieras, que emitieron OPI a fines de la década de 1980, encontró que la gestión eficaz de las personas, era el factor más importante en la predicción de la longevidad, incluso al considerar el tipo de industria, el tamaño y las ganancias. Las empresas que hicieron un buen trabajo en la gestión de personas tendían a sobrevivir, otras no (Welbourne y Andrews, 1996).

De igual manera, los estudios de Huselid (1995) y Pfeffer y Veiga,(1999), en 968 empresas de las principales industrias en los Estados Unidos, muestran que administrar eficazmente a su gente, gestionar las personas y poseer competencias de gestión generó cambios significativos, pasando de USD 3 814 a USD 27 044 en ventas por empleado, y USD 18 641 más en valor de mercado de la empresa por empleado, en comparación con empresas que no tenían una gestión eficaz de las personas.

Por otro lado, los diferentes estudios citados en los antecedentes y el planteamiento del problema, y el interés que ha venido tomando el tema del turismo y habilidades blandas para la comunidad académica en otras latitudes, contrasta con la falta de estudios de Colombia, Caldas y Manizales, pues no se identificaron en las bases de datos Scopus y Web of Science. Debido a ello, se considera de novedad y utilidad para la región y el sector iniciar con la aproximación a este objeto de estudio sobre las habilidades blandas de directivos en las empresas del sector turístico para aportar, como plantean Weber, Crawford, Rivera y Finley (2010), a la identificación de las habilidades blandas esenciales para el éxito en el entorno empresarial de la ciudad, y mejorar los procesos de selección, la formación de líderes, los programas de formación, la evaluación del desempeño y reducir la rotación de los colaboradores; esto con el fin de impactar en los costos asociados con la operación de un negocio y el aumento de la rentabilidad.

Se considera también de interés, novedad y utilidad que una tesis de maestría en administración del perfil investigativo aborde este campo de estudio, teniendo en cuenta la complejidad del sector en la dinámica empresarial, organizacional y en sus procesos de gestión y administración (Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo, 2013), considerando que se puede aportar teóricamente en la aproximación del objeto de estudio, al estado del arte y a las brechas percibidas por las unidades de análisis. Así mismo, determinar las

habilidades blandas, personales, interpersonales y grupales (Whetten y Cameron, 2011) que favorecen la gestión de los directivos.

Se observa también de utilidad para las instituciones de educación superior, sus docentes y sus programas, pues, de acuerdo con Bernett (2013) y Airey (2015), las universidades seguirán reduciendo su campo de acción si siguen enfocándose solamente en indicadores de aprendizaje técnicos e instrumentales y olvidan la complejidad de la industria turística, la velocidad del mercado actual y las necesidades económicas, sociales, ambientales, personales y empresariales a las que deben adaptarse los estudiantes y directivos para responder a este dinamismo con la velocidad que requieren y de una forma efectiva. de acuerdo con los planteamientos de BEST Education Network (2019); Prebežac, Schott y Sheldon (2016), y Dredge, Airey, y Gross (2014) los profesionales en turismo requieren programas de formación dinámicos que les permitan afrontar los cambios del futuro, además de identificar, entender y analizar críticamente lo que está sucediendo en su entorno y adaptarse efectivamente. En definitiva, en esta era compleja de desafíos y visiones para la educación superior, como lo plantea Austin (2012, p. 58) “la responsabilidad primaria de los que enseñan en las instituciones de educación superior es preparar a los estudiantes para un mundo incierto y cambiante”.

Para finalizar, podría ser de utilidad para que las empresas puedan identificar oportunidades y brechas en la formación y experiencia de sus colaboradores en niveles estratégicos o directivos, y así poder mejorar la capacidad empresarial de respuesta y sostenibilidad; para el Gobierno puede ser de utilidad 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 el caso específico del estudio en Manizales, se consideran como actores interesados los siguientes:

- las empresas y los directivos participantes del estudio y la universidad católica de Manizales;
- las 634 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Manizales, los más de 8 000 hoteles y 3 000 agencias de viajes que registra la gran central de información empresarial de Colombia, RUES;

- los 56 programas de formación profesional en turismo, adicionales a la Universidad Católica de Manizales que se tienen identificados en el país;
- los profesionales graduados y en formación de los programas profesionales relacionados con el turismo;
- los gremios, las 57 cámaras de comercio del país y otras entidades que ofrecen servicios de apoyo y acompañamiento a las empresas del sector turístico.

1.1.4 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las habilidades blandas que se identifican en los directivos de las organizaciones del sector turístico de Manizales?

1.1.5 Objetivos

1.1.5.1 General

Determinar las habilidades blandas que componen el nivel directivo de las organizaciones del sector turístico de Manizales.

1.1.5.2 Específicos

- i. identificar las habilidades blandas que comprometen la labor de los directivos en las empresas del sector turístico de Manizales;
- ii. evaluar los modelos existentes y proponer un nuevo modelo que permita la caracterización de los directivos del área de estudio;
- iii. establecer oportunidades para ajustar en prospectiva los procesos de formación de directivos para empresas del sector turístico, y que respondan a las habilidades blandas generales y particulares de la región.

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; Shaw et al., 1979), donde se pone de manifiesto 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 que están 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. En este sentido, la OMT, cuando se refiere a la cadena de valor de la industria del turismo, “ilustra las numerosas entidades que son proveedoras directas o están vinculadas indirectamente con el turismo, en cada una de las tres fases que lo componen: planificación, desarrollo y operaciones” (Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo, 2013, p. 4). En ese sentido, la fragmentación de la oferta, la demanda de un conjunto armónico de productos, 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 y Organización Mundial del Turismo, 2013). Por lo tanto, este proyecto aborda una de las variables que desde la literatura, como se expresó en los antecedentes y en la justificación, se consideran como relevantes en la gestión empresarial que adelantan los directivos, refiriéndose a las habilidades blandas, personales, interpersonales, sociales o suaves, por mencionar algunos de los términos referidos en los diversos estudios. A continuación, se dejan las bases y la perspectiva teórica que soporta este estudio.

1.2 Turismo

La OMT (2013) identifica que el turismo se ha venido consolidando como una industria relevante para la economía por su capacidad para ser un gran redistribuidor del ingreso y articulador de diferentes actividades y sectores de la economía, ya que se convierten en una virtud y una dificultad para gestionar y coordinar de forma efectiva. La OMT sugiere, en este aspecto, que se requiriere que el sistema turístico tramite:

La demanda, la oferta y la distribución de forma efectiva; los valores (de la comunidad receptora y los visitantes); las relaciones entre las partes interesadas; la definición de objetivos y parámetros de planificación; los problemas de escala; y los medios empleados para tratar el desarrollo en términos de preocupación por la sostenibilidad. (2013, p. 33)

En ese sentido, la transición que se ha venido teniendo en las últimas décadas, pasando del mundo industrializado y la economía de los servicios, al mundo de las experiencias, ha implicado para el turismo la necesidad de diferenciarse, generando experiencias que sean “activas, personales, memorables y por sobre todas las cosas, auténticas” (Gilmore y Pine, 2007, p. 13). En ese contexto, Bormann (citado por Jiménez, 1990), define el turismo como un conjunto de viajes cuyo objetivos principales son el placer, el comercio o la profesión, en los cuales la persona no posee una residencia estable. Se entiende que, independiente de la motivación del viaje, se puede considerar como turismo; es de resaltar que en este escenario se entiende que existe una fecha de retorno. En esa misma línea Medecin (citado por Jiménez, 1990) conceptúa que el turismo es una actividad de ocio que consiste en viajar y permanecer lejos de la residencia habitual para distraerse, reposar, incluso enriquecer la propia experiencia y cultura, gracias a la presencia de nuevas vivencia y aspectos en la vida humana y al escenario en el que se desarrollan.

En esa misma línea, Sancho y Buhalis (1998) sostienen que de acuerdo con la OMT, el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, considerando un periodo inferior a un año consecutivo, con finalidades como el ocio, los negocios y otros intereses.

Por consiguiente, el turismo se entiende como una actividad que se realiza fuera del territorio cotidiano y que está motivado por diferentes situaciones. Como se mencionó anteriormente sobre la gestión articulada de diferentes autores, los atractivos turísticos, la vocación de la región, sus niveles de desarrollo, su infraestructura y conectividad, entre otros factores, se requieren que estén alineados a los intereses que tienen los viajeros, el tiempo de estancia y la actividad a la que vienen para desarrollar territorios, estructurar productos y diseñar infraestructuras que sean coherentes para los países y sus regiones. En el caso de Colombia, la Ley 300 (Colombia, 1996), enmarca la política de turismo del país, y visualiza al país desde una

perspectiva de desarrollo y bienestar a partir de un turismo que sea sostenible y que contribuya tanto a la protección del medio ambiente como al desarrollo de las comunidades de las zonas turísticas y su infraestructura en coherencia a su vocación turística, en especial, las áreas protegidas que pueden aportar recursos económicos a través del ecoturismo a sus comunidades, sin destruir los ecosistemas y las biosferas que los componen.

En ese contexto, toma relevancia el sector empresarial en medio de la complejidad que enmarca el turismo y la necesidad de coordinar procesos y actividades para el desarrollo económico y la competitividad (Innpulsa, 2018), la coexistencia de las regiones turísticas, el desarrollo de experiencias memorables y la generación de estándares que permitan la completa satisfacción de los clientes en un contexto donde la flexibilidad operativa, la rigidez de los precios (Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo, 2013) y el talento humano juegan papeles fundamentales en el éxito de los productos, las regiones, los encadenamientos empresariales y los países que optan por este camino (Organización Mundial del Turismo (OMT), 2016).

1.2.1 Sector empresarial

Como se mencionó anteriormente, el turismo es uno de los principales motores de desarrollo y generación de ingresos en la economía mundial, y en Colombia no es diferentes. En este orden de ideas, la OMT y CET (2013) y la OMT (2016) y Bustreo, et al. (2018) plantean la importancia de entender que la actividad turística no se realiza sin contexto, sino que forma parte de un proceso amplio con múltiples vínculos y actores que interactúan de forma armónica para el logro de objetivos individuales y colectivos; donde la gestión empresarial, los encadenamientos empresariales, los estudios de mercado, el desarrollo de productos y experiencias y el marketing constituyen una cadena que, si no se articula de una forma efectiva y sinérgica, afectará el destino, evitando que alcance su potencial e, incluso, destruyendo sus atractivos turísticos naturales. En ese contexto, se observa que un destino se va configurando por medio de la vinculación y articulación de diferentes componentes así:

- consta de muchos productos dentro de un mismo destino general;
- abarca numerosas partes interesadas con objetivos y necesidades divergentes;
- es una entidad tanto física como sociocultural;
- es un concepto mental para los posibles turistas;

- está sujeto a la influencia de acontecimientos de actualidad, desastres naturales, actos de terrorismo, amenazas sanitarias, etc.;
- está vinculado a acontecimientos históricos, reales y ficticios;
- es evaluado subjetivamente en términos de su relación calidad/precio, es decir, está sujeto a la comparación entre la realidad y las expectativas;
- se diferencia en tamaño, atractivos físicos, infraestructura, beneficios ofrecidos a los visitantes y grado de dependencia del turismo —de hecho, no hay dos destinos turísticos que puedan recibir el mismo trato, pues cada uno ofrece sus propios atributos, exclusivos y auténticos.

El sector empresarial del turismo ilustra las numerosas entidades que son proveedoras directas o están vinculadas indirectamente con el turismo en cada una de las tres fases: planificación, desarrollo y operaciones.” (Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo, 2013, p. 4)

A continuación, se muestra en la figura 1 los componentes fundamentales del sector empresarial y la cadena de valor en la interacción de las fases mencionadas de planificación, desarrollo y operaciones, y que refieren mayor o menor complejidad de acuerdo con el destino, su nivel de desarrollo, articulación y madurez.

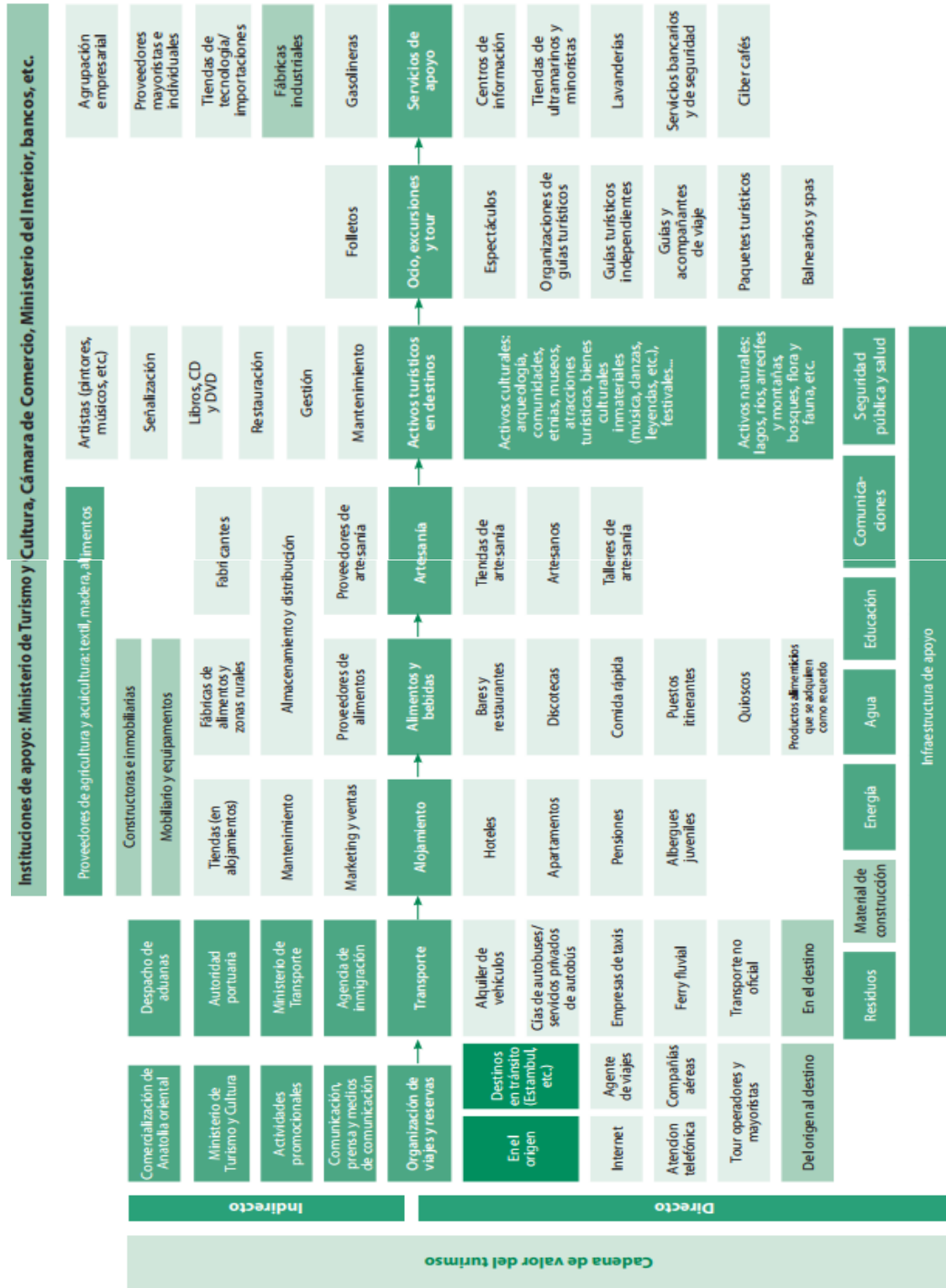


Figura 1 Componentes fundamentales del sector empresarial y la cadena de valor
 Fuente: Tomado del Manual para el desarrollo de productos turísticos elaborado por la Organización Mundial del Turismo y la Comisión Europea de Turismo, (2013, p. 5).

Es así como se entienden las dinámicas e interacciones de los actores del sector empresarial, debido a que el turista no consume un único producto o servicio cuando visita un destino, sino una serie de ellos con su respectiva experiencia. Esas combinaciones requieren ser atractivas, con un servicio de transporte, alojamiento y entretenimiento coherente a la oferta y promesa de valor que se promueva. Se permite entender la extensa oferta de proveedores de cada región, como “operadores turísticos, agencias de viajes, guías, compañías aéreas, empresas hoteleras, restaurantes, museos, teatros, organizadores de excursiones e incluso gobiernos, en relación a los parques y espacios públicos que pueden disfrutar los visitantes”. (Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo, 2013, p. 6)

Esta dinámica, que parece en ocasiones sencilla a simple vista, evidencia entramados complejos de gestionar y que refieren procesos de interacción, acuerdos y negociación que pueden ser engorrosos debido a procesos monopólicos o procesos de madurez empresarial, que permiten que organizaciones de diferentes niveles, áreas, tamaños, actividades e intereses trabajen de forma articulada y mancomunada para el desarrollo de regiones turísticas y el logro de intereses colectivos (Innpulsa, 2018).

1.2.2 Empresas que configuran el sector turístico en Colombia

En el caso de Colombia, y de acuerdo con la Ley 300 (1996), como reza en el artículo 62, se establecen los prestadores de servicios turísticos que componen el sector empresarial y que deben registrarse el Registro Nacional de Turismo obligatoriamente para su funcionamiento. A continuación, en la tabla 1, se presenta un resumen de los prestadores de servicios que fueron tenidos en cuenta para el proceso de caracterización de las unidades de análisis.

Tabla 1 *Prestadores de servicios turísticos*

Actividades económicas relacionadas con turismo

Agencia de viaje y turismo, agencia mayorista o agencia operadora
 Empresa captadora de ahorro para viajes y servicios turísticos prepagados
 Hotel, vivienda turística u otro tipo de hospedaje no permanente
 Centro vacacional o de campamento
 Guías de turismo
 Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional
 Empresa de transporte terrestre automotor especializado, empresa operadora de chiva u otros vehículos automotores que presten servicio de transporte turístico
 Establecimiento de gastronomía, bar y negocios similares
 Empresa promotora y comercializadora de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad
 Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones
 Oficina de representación turística
 Operador, desarrollador o industrial en zonas francas turísticas
 Concesionario de servicios turísticos en parque

Fuente: elaborado por el autor en base a la ley 300 (1996, p. 13,15).

En este contexto, toma relevancia las organizaciones, su tamaño, los procesos de gestión empresarial, sus modelos de negocios y el direccionamiento estratégico a cargo de los directivos, pues está en cabeza de ellos que los procesos de trabajo conjunto, cooperación y competencia se puedan o no llevar a cabo en el mercado, apoyados por una función importante de los gobiernos (o de una entidad público-privada) para generar el contexto legal y la jurisprudencia para facilitar la formación y los incentivos que permitan impulsar el trabajo colectivo, mejorando niveles de calidad, experiencia, servicio y conectividad en los destinos turísticos (Innpulsa, 2018).

1.3 Estructura organizacional

Estructuralmente las organizaciones están divididas según los planteamientos de Johansen (1982, p. 175), en niveles estratégico, táctico y operativo, donde se ubica el talento humano, que aporta habilidades, capacidades, destrezas, aptitudes, actitudes, conocimientos, experiencias y comportamientos para el cumplimiento de los objetivos o metas organizacionales, indistintamente del cargo que ocupen; esto lo hacen por medio de roles, con cargos y funciones específicos dentro de una jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. De esta forma, en el contexto actual, y ante las exigencias del mercado, los directivos se convierten en agentes de cambio sustentados en una visión lógica de la organización, sus capacidades, potencialidades, recursos, desafíos e intereses.

1.3.1 Niveles laborales

En ese orden de ideas, y de acuerdo con el nivel laboral que se ocupe, los colaboradores requieren diferentes habilidades para la ejecución efectiva de sus funciones a niveles de productividad y excelencia, de acuerdo con los planteamientos de Katz (1974) y Koontz y Weihrich (1998) se muestra, en la figura 2, una interacción entre el nivel y el tipo de habilidades que corresponden en coherencia a las exigencias del cargo y los niveles de responsabilidad.

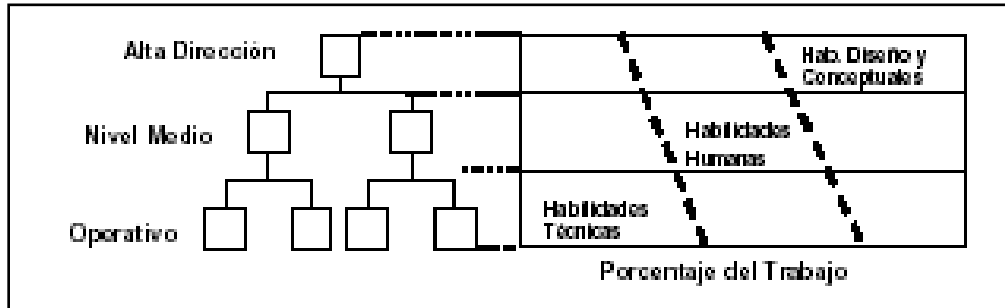


Figura 2 Habilidades requeridas en los diferentes niveles

Fuente: tomado de Koontz y Weihrich (1998, p. 9).

En ese sentido, si se toma el enfoque de roles que realizan funciones, y son responsables de actividades y tareas en coherencia al cargo que ocupen en la estructura de poder y jerarquía de la organización, alineado con los planteamientos de Mintzberg (1991), y teniendo este como guía, se observa que los colaboradores deben desarrollar habilidades para llevar a cabo comunicaciones interpersonales efectivas en los cargos donde los roles se relacionan con ser monitor, diseminador o vocero. Habilidades para motivar e influir en los colaboradores y coequiperos para quienes ocupan cargos relacionados con ser el representante, el líder o el enlace en la organización en el nivel o en el área; también se requieren habilidades para desarrollar y gestionar las capacidades creativas para quienes son propietarios, empresarios o emprendedores en una percepción inicial, sin embargo, también es necesario que cada uno de los colaboradores estén enfocados en temas puntuales relacionados con sus funciones; se requerirán habilidades para identificar y resolver problemas, negociar con efectividad y tomar decisiones efectivas para cada uno de los niveles jerárquicos y de responsabilidad, acorde con su cargo; y por último, las habilidades relacionadas con la administración efectiva del tiempo propio y de los colaboradores. En ese contexto Mintzberg plantea "...quizás el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo..." (1991, p. 10). De esta forma se podrá identificar lo que debe hacerse o es exigido en el escenario de las buenas prácticas de cada cargo o nivel jerárquico, los factores que

limitan o restringen lo que puede hacerse y las decisiones o selección de alternativas que hace el directivo (Stewart, 1982).

En la tabla 2 se sintetizan los diferentes niveles, cargos y actividades de los colaboradores de acuerdo con los planteamientos de Johansen (1982), y estos permiten entender porque para autores como (Bustreo et al., 2018; Crawford et al., 2011a; Matus y Gutierrez, 2015; Pupo Ronda, 2004; Weber et al., 2013, y Wong y Lee, 2017) ha venido tomando relevancia fortalecer las habilidades de los colaboradores que ocupan los cargos estratégicos o directivos de las empresas del sector turístico.

Tabla 2 *Actores y funciones correspondientes a cada nivel laboral*

Niveles laborales	Quienes lo componen	Funciones y/o características
Operativo	Lo conforman las áreas encargadas de programar y ejecutar las tareas y operaciones básicas de la empresa u organización.	Está localizado en las áreas inferiores de la empresa y se relaciona con los problemas asociados a la ejecución cotidiana y eficiente de las tareas y operaciones. Se orienta casi exclusivamente hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea técnica que debe cumplirse, los materiales que deben procesarse y la cooperación de numerosos especialistas requeridos en la ejecución de los trabajos. Está relacionado directamente con la fabricación de productos o la prestación de servicios de una empresa.
Táctico	Compuesto por la administración media de la empresa (jefes de área, supervisores)	Está situado entre el nivel estratégico y el nivel operacional. Se encarga de la articulación interna de los dos niveles situados en la cima y en la base de la organización empresarial (adecuar las decisiones del nivel institucional a las operaciones realizadas en el nivel operacional) Se encarga de elegir y captar los recursos necesarios, así como de distribuir y colocar los productos de la empresa en los diversos segmentos del mercado. Toma decisiones relacionadas con el dimensionamiento y la distribución de los recursos necesarios para ejecutar las actividades de la empresa en los niveles departamentales.
Estratégico	Directores, propietarios o accionistas, altos ejecutivos y todos aquellos que proporcionan apoyo directo al personal de la cúpula.	Define los objetivos empresariales y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Toma las decisiones principales. Traza o busca trazar las maniobras empresariales para neutralizar las amenazas y coacciones del ambiente o aprovechar las situaciones laborales (está orientado hacia la realidad externa).

Fuente: el autor con base en Johansen (1982, p. 175).

En este sentido, y de acuerdo con el estudio de Pupo Ronda (2004), que analizó 36 autores entre 1962 y 2002 sobre la integración de los niveles estratégicos, tácticos y operativos, empleando 27 modelos de dirección estratégica, se observa que en los seis subgrupos o clúster que se establecieron, donde se abordaron tres variables fundamentales orientadas en un primer nivel a la planeación, en un segundo nivel a los objetivos, y en un tercer nivel a la misión, visión y estrategia, que hay diferencias que permiten concluir que ninguno de estos modelos abordan efectivamente la integración de los niveles laborales debido a que no están enfocados en la formulación estratégica, afectando la implementación, ejecución y control como lo muestra este aparte del estudio:

El estudio de 27 modelos de dirección estratégica aplicados entre los años 1984 al 2001 en el mundo, mediante el análisis Clúster, demuestra que la dirección estratégica consta de cuatro fases principales: formulación, implantación, ejecución y control. Asimismo, se determinó que la fase a la cual se le ha brindado mayor atención es la formulación. La implantación, la ejecución y el control, aunque se mencionan como fases, presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva. (2004, p. 36)

Por consiguiente, contar con un equipo estratégico que se preocupe por la disseminación en la organización de los procesos de planeación, donde la implementación, ejecución y control sea coherente y consistente con la planeación, y se ajuste proactivamente para el alcance de los resultados y las metas, será fundamental para la supervivencia, productividad, resultados y bienestar de las organizaciones.

En ese orden de ideas, los planteamientos de Confecámaras (2017), que resaltan la importancia de identificar los factores que potencializan el éxito empresarial como factores fundamentales para la subsistencia empresarial, el trabajo colaborativo, el crecimiento del sector y la consolidación del país, en este caso en el sector turístico, toman relevancia. Y al remitirse a las evidencias investigativas planteadas en los antecedentes y la justificación sobre la relevancia e impacto de las habilidades blandas, se ratifica su pertinencia y utilidad en este escenario.

A continuación, se realiza una breve síntesis de lo que fue considerado como habilidades blandas en este estudio y qué tipo de factores o variables de análisis fueron tenidas en cuenta para contrastarlas con las unidades de análisis e identificar desde su perspectiva cuáles son las más relevantes, qué brechas se puede observar, entre lo identificado en la unidades de análisis y

la oferta académica, y qué oportunidades surgen para empresarios, profesionales, docentes, programas académicos y Estado.

1.4 Habilidades

El término “habilidad”, utilizado alternativamente con el término “capacidad”, se concibe como “una medida de algo que la gente hace bien mediante la integración de sus conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes y rasgos personales” (Rodríguez-Antón, del Mar Alonso-Almeida, Andrada, y Pedroche, 2013, p. 26), que les permite un desarrollo ajustado a las necesidades de sus cargos y los retos que enfrentan.

En ese escenario, el artículo seminal de (Katz, 1955), revisado y ajustado en (1974), muestra un enfoque de tres habilidades para los buenos administradores, conformado por habilidades técnicas, personales y conceptuales, resalta que no se nace necesariamente con ellas y que estas se pueden desarrollar. En el entendimiento de que va más allá de la necesidad de identificar rasgos específicos, en un esfuerzo de proporcionar una forma más útil de ver el proceso administrativo, pues permite identificar las habilidades más necesarias en los distintos niveles de responsabilidad, ya que son de utilidad en los procesos de selección, formación y promoción de ejecutivos.

En ese mismo sentido, (Koontz y Weihrich, 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. A continuación, en la tabla 3, se presenta una síntesis de las habilidades mencionadas para un mayor entendimiento.

Tabla 3 *Habilidades*

Tipo de habilidades	Características
Técnicas	Son conocimientos y habilidades de dominio en actividades que impliquen métodos, procesos y procedimientos. Esto implica trabajar con herramientas y técnicas específicas
Humanas	Se refieren a las competencias para trabajar con las personas y son: esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, creación de un ambiente de interacción, aporte y desarrollo de capacidades
Conceptuales	Se refieren a la habilidad de reconocer elementos significativos en una situación tanto como las relaciones entre ellos
De diseño	Designa la capacidad de resolver problemas en busca del beneficio de la organización

Fuente: elaborado por el autor con base en (Katz, 1974, p. 30; Koontz y Weihrich, 1998, p. 9).

Estas habilidades, como se observa en la tabla 3, se requieren en cada cargo o nivel, en proporciones diferentes y de acuerdo con la responsabilidad y retos que se estén afrontando. De acuerdo con Katz (1974), estas habilidades se requieren para la administración efectiva, entendiendo que el directivo debe tener la capacidad técnica para ejecutar en excelencia la dinamización del trabajo particular; la suficiente capacidad humana para generar sinergias, trabajar con otros en un equipo efectivo y que coopera; la suficiente capacidad conceptual para ver los factores o componentes, entender sus interacciones y relaciones, y prever acciones efectivas; complementado por la capacidad de diseño planteada por Koontz y Weihrich (1998), que permite entender el entorno, las interacciones internas y externas y estructurar los caminos más efectivos de acuerdo con la situación para la administración exitosa.

En ese contexto, es relevante entender que las habilidades mencionadas anteriormente se dividen en habilidades duras o habilidades blandas, y en el ámbito académico estas habilidades duras y habilidades blandas han sido reportadas por diversos autores como (Clark, 1993; Rainsbury, Hodges, Burchell, y Lay, 2002; Wellington, 2005). Las habilidades duras se asocian con los aspectos técnicos de la realización de un trabajo o, en los términos de Katz (1974) y Koontz y Weihrich (1998), con las habilidades técnicas, conceptuales o de diseño, por lo general requieren la adquisición de conocimientos, son principalmente de naturaleza cognitiva e influenciados por la puntuación de inteligencia cociente de un individuo. En el caso de las habilidades blandas se definen como las habilidades de trabajo intra e interpersonal que facilitan la aplicación de habilidades y conocimientos técnicos en el lugar de trabajo, como las habilidades interpersonales para desarrollar empatía y una buena relación y las habilidades de comunicación para escuchar, hacer preguntas pertinentes e, incluso, ajustar el mensaje de acuerdo con la audiencia objetivo (Kantrowitz, 2005; Rainsbury et al., 2002). Un ejemplo de las habilidades blandas es cuando un directivo le comunica efectivamente a su equipo de trabajo el direccionamiento estratégico de la empresa y los involucra a alcanzarlo. Estos términos de habilidades duras y blandas se han desarrollado a lo largo de los años como una forma de identificar características y habilidades necesarias para tener éxito en puestos de dirección.

Debido a que en los últimos 30 años la investigación se ha centrado en las habilidades técnicas, y que el equipo de trabajo y la empresa sepan hacer lo requerido en su área de trabajo (Eshet-alkalai, 2004; Innpulsa, 2018; Ong y London, 2002), y, a pesar de que ya hay un avance en habilidades blandas, aun se requieren investigaciones que permitan establecer las habilidades

blandas que potencializan la efectividad de los directivos (Ciappei y 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” (2012, p. 451).

1.4.1 Habilidades blandas

Por esta razón, como plantea Maturana (2016) y los estudios referidos anteriormente, este trabajo se enfoca en las habilidades blandas de directivos en el sector turístico de Manizales, debido a que permean el cómo reaccionan ante los desafíos y actividades cotidianas y son el soporte para la aplicación efectiva de las habilidades duras de acuerdo con (Kantrowitz, 2005; Rainsbury et al., 2002), permitiendo el logro de la productividad, efectividad y resultados. Katz (1974) plantea que el desarrollo de las habilidades blandas está mediado por las características, sin embargo, tienen una amplia influencia de acuerdo con el entorno y formas de actuar que requiere el directivo para que se adapte a las necesidades y exigencias del medio.

Por ende, los estudios de inteligencia emocional también apoyan la hipótesis de que las habilidades interpersonales tiene mayor probabilidad para predecir una carrera exitosa (Claxton, Costa, y Kallick, 2016; Goleman y Boyatzis, 2008), y son necesarias para mejorar el trabajo en equipo, afrontar el rápido ritmo de la globalización, dialogar en un ambiente multicultural y la creciente necesidad de retener el talento humano en las organizaciones.

de acuerdo con Heckman y Kautz (2012, p. 451), “las habilidades blandas son los rasgos de personalidad, objetivos, motivaciones y preferencias que son valorados en el mercado de trabajo, en la escuela, y en muchos otros dominios”. Son “una mezcla de disposiciones, entendimientos, atributos y prácticas” (Yorke, 2006, p. 4). Por su parte, Ciappei y Cinque (2014) las describen como competencias muy difíciles de definir, porque pueden asumir diferentes formas en diferentes contextos y siguen desarrollándose a lo largo de toda la vida.

De igual manera, Haselberger, Oberhuemer, Perez, y Cinque (2012, p. 67) las definen como “habilidades sociales que representan una combinación dinámica de habilidades cognitivas y meta-cognitivas, interpersonales, intelectuales y habilidades prácticas.” Estas habilidades ayudan a las personas a adaptarse y a que puedan hacer frente de forma positiva a las situaciones y retos cotidianos en la vida personal y profesional.

En este escenario, el término que se emplean en este trabajo para definir las habilidades blandas en el marco de esta investigación es el planteado por Haselberger et al., (2012, p. 67), por su integralidad y amplitud, lo que permitirá mejorar la comprensión de los directivos del sector turístico de Manizales y sus percepciones.

1.4.2 Clasificación de las habilidades blandas

El estudio “Clasificación de una lista de habilidades blandas para mejorar la empleabilidad de los graduados”, realizado por Succi (2019), evidencia que en la literatura se encuentran diferentes formas de nombrar las habilidades blandas, diferentes clasificaciones e, incluso, múltiples formas de agruparlas como:

Habilidades para la vida (OMS, 1993); las competencias transversales (ISFOL, 1998); las competencias genéricas (proyecto Tuning, 2000); las competencias clave para una vida exitosa y una sociedad que funcione bien (OCDE, 2003, 2012); las competencias clave para el aprendizaje permanente (UE, 2006). [...] en otros escenarios estas habilidades, se superponen con las habilidades para el siglo 21. (Ananiadou y Claro, 2009) (Succi, 2019, pp. 284–285)

Incluso las futuras habilidades de trabajo, que se refieren a todas aquellas competencias que deben adquirir los ciudadanos con el fin de asegurar su participación en la sociedad y en la economía, deben tener en cuenta los principales factores de cambio.

En el caso de Katz (1974, p. 2), “la habilidad humana es la capacidad del ejecutivo para trabajar eficazmente como miembro del grupo y para construir esfuerzo de cooperación dentro del equipo que dirige.” Y a pesar de que es su artículo no define concretamente los elementos que componen las habilidades humanas, parafraseando sus planteamientos, se resaltan: a) la capacidad para entender las percepciones de sus superiores, iguales y subordinados; b) la sensibilidad a las actitudes, suposiciones y creencias; c) la aceptación del otro, sus percepciones e intereses; d) comunicación con los demás en sus propios contextos; e) generación de entornos de trabajo estimulantes e incluyentes; f) trabajo en equipo; g) sensibilidad y habilidad para motivar a los colaboradores, y h) el liderazgo por medio de la acción. 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.

Otros estudios como los de Boyatzis (1982) y Stevens y Campion (1994) identifican cuatro categorías de habilidades blandas, como se observa a continuación:

- 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.

Estas cuatro categorías conservan relación con los planteamientos de Katz (1974), aunque en estructuras diferentes, y permite una perspectiva del actuar cotidiano de los directivos en sus comportamientos y actitudes, relacionados con ellos y la interacción con el otro.

En el caso de Haselberger et al. (2012), se identifica un listado de veintidós habilidades blandas que se dividen en tres categorías: personales, sociales y metodológicas, las cuales son relacionadas a continuación en la tabla 4:

Tabla 4 *Habilidades blandas de Haselberger, Oberhuemer, Pérez, y Cinque*

Categoría	Habilidad blanda
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	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

Fuente: elaborado por el autor con base en (Haselberger et al., 2012, pp. 13–28).

Esta categorización permite una lectura amplia y estructurada de los directivos y evidencia que dentro del concepto de habilidades blandas existen categorías como las metodológicas, que refieren a la capacidad para el logro de resultados y objetivos por medio de herramientas, tecnologías y metodologías en coherencia al escenario. Sin embargo, de la misma manera que plantea Katz (1974), Boyatzis (1982) y Stevens y Campion (1994), se pueden

observar elementos que son inherentes al directivo y que se evidencian en su actuar cotidiano y con otros.

En el caso del análisis exploratorio de las habilidades blandas necesarias para la industria hotelera realizado por Weber et al. (2013), se identificaron siete categorías de habilidades, conformados por a) la comunicación/persuasión; b) gestión del rendimiento; c) autogestión; d) interpersonal; e) liderazgo/organización; f) político/culturales, y g) contraproducentes. Ratifica que existen diversas clasificaciones y taxonomías para agrupar las habilidades blandas, sin embargo, la comunicación, el liderazgo y la autogestión son factores transparentes en los modelos mencionados.

En el caso de Whetten y Cameron (2011), se observa que las habilidades blandas para la gestión eficaz de los directivos se encuentran sintetizadas en diez componentes, resumidos en tres tipos de habilidades: personales, interpersonales y de grupo. A continuación, se relacionan en la tabla 5, así:

Tabla 5 *Habilidades blandas para la gestión eficaz*

Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades de grupo
1. Desarrollo del autoconocimiento	4. Establecimiento de relaciones de comunicación solidarias	8. Empoderamiento y delegación
2. Control del estrés personal	5. Ganar poder e influencia	9. Construcción de equipos eficaces y trabajo en equipo
3. Solución de problemas desde una mirada analítica y creativa	6. Motivar a otros	10. Liderar positivamente el cambio
	7. La gestión de conflictos	

Fuente: elaborado por el autor con base en (Whetten y Cameron, 2011, p. XVIII).

Se observa en este esquema que, al igual que Haselberger et al. (2012), existe una similitud en la división en tres categorías y tienen, aunque con nombres diferentes, categorías de habilidades blandas coincidentes. Al igual que en el caso de Katz (1974), Boyatzis (1982), Stevens y Campion (1994) y Weber et al. (2013), aunque no coinciden en la forma de agrupar las habilidades o los nombres para denotarlas, habilidades como la comunicación, el liderazgo, la autogestión y el trabajo en equipo aparecen en los diversos modelos.

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. (Crawford et al., 2011a). Los siete núcleos de habilidades blandas, incluyen

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. experiencia. | 5. toma de decisiones-habilidades de resolución de problemas. |
| 2. habilidades de equipo. | |
| 3. habilidades de comunicación. | 6. habilidades de autogestión. |
| 4. habilidades de liderazgo. | 7. profesionalismo. |

A su vez, cada núcleo de habilidades está conformado por siete elementos relacionados directamente que permiten ampliar el proceso de análisis y la comprensión de las percepciones de los directivos, como se muestra a continuación en la tabla 6.

Tabla 6 *Clúster de habilidades blandas y sus componentes*

Experiencias	Habilidades de equipo	Habilidades de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - experiencias internacionales - experiencias de trabajo en equipo - experiencias interdisciplinarias - experiencias de participación comunitaria - experiencias de liderazgo - trabajo relacionado o experiencias en pasantías - experiencias de gestión de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - puntualidad y cumplimiento con los plazos - productividad como miembro del equipo - mantener la responsabilidad en el equipo - trabajar con múltiples enfoques - actitud positiva y alentadora - compartir ideas a múltiples audiencias - conciencia y sensibilidad a la diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> - la comunicación efectiva por escrito - comunicarse agradable y profesionalmente - comunicar con precisión y de forma concisa - comunicarse de manera adecuada y profesionalmente utilizando las redes sociales - la comunicación oral eficaz - saber escuchar - hacer buenas preguntas
Habilidades de liderazgo	Toma de decisiones-habilidades de resolución de problemas	Habilidades de autogestión
<ul style="list-style-type: none"> - motivar y guiar a los demás - reconocer cuándo dirigir y cuándo seguir - ver el “panorama completo” y pensar de forma estratégica - respetar y reconocer las contribuciones de los demás - reconocer que el cambio es necesario y conducir el esfuerzo del cambio reconocer y tratar constructivamente con el conflicto - construir relaciones profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> - tomar medidas eficaces y apropiadas - participar en el aprendizaje permanente - transferir el conocimiento de una situación a otra - darse cuenta del efecto de las decisiones - pensar de forma abstracta sobre de los problemas - dar soluciones creativas e innovadoras - identificar y analizar problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - hábitos de trabajo eficientes y eficaces - adaptar y aplicar la tecnología apropiada - emprendedor - dedicación al desarrollo profesional continuo - trabajar bien bajo presión - sentido de urgencia para abordar y completar tareas - ética bien desarrollada, integridad y sentido de la lealtad

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
-

Fuente: elaborado por el autor 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 que realizan de las habilidades.

Crawford et al. (2011a, p. 9) destaca la importancia de todas las habilidades y plantea que este proceso de jerarquización es una herramienta cuando hay que 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 (2019b), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y su Observatorio CITUR (2019).

1.5 Procesos de formación para directivos

En virtud de este proceso de acercamiento a los directivos del sector turístico de Manizales, y a la percepción de las habilidades blandas que componen su labor, es importante tener en cuenta que los informes han sugerido que muchos empleados en la fuerza laboral de hoy carecen de habilidades sociales esenciales (Anthony y Garner, 2016). Uno de los argumentos que se encuentra en la teoría es el planteado por Caganova, Cambal, y Weidlichova (2015), (citado por Muenjohn et al., 2017), que sostienen que la gran mayoría de las teorías sobre liderazgo y desarrollo de habilidades, métodos de gestión moderna y de aprendizaje han sido estudiados en Occidente, principalmente en Estados Unidos. Lo que ha llevado a la aplicación de modelos, teorías, prácticas, técnicas y herramientas con poca contextualización sociocultural a la región de

implementación, lo que ha implicado una reducción en su impacto. En ese sentido, Freeman et al. (2009), (citado por Muenjohn et al., 2017), afirma que la cultura juega un papel fundamental en la aceptación, o resistencia, en la formación de líderes y su desarrollo.

Es relevante entender que la industria de la hospitalidad es mucho más amplia que la hotelería, proporcionando una gran variedad de atractivos puestos de dirección en los alimentos y bebidas, las organizaciones de gestión de destinos, eventos, clubes, parques temáticos, cruceros y juegos de azar, entre otros (The Best Schools (TBS)., 2017). Y debido al rápido crecimiento que se ha venido presentando en los últimos años de la industria de la hospitalidad, ahora hay miles de instituciones de todo el mundo con programas de formación para profesionales y directivos (Leung, Wen, y Jiang, 2018). En ese mismo sentido, estudios como los de Min, Swanger y Gursoy (2016) han dado cuenta de la importancia de los planes de estudio en la educación turística, ya que son la base para que los estudiantes adquieran un conjunto de competencias y habilidades fundamentales para entrar efectivamente en la fuerza de trabajo.

Igualmente, Lee (2013) plantea que pensar en un plan de estudios estandarizado y universal proporcionaría a los estudiantes los conocimientos y habilidades necesarios para hacer frente a la industria de la hospitalidad siempre cambiante, por los desafíos de la globalización. Sin desconocer los planteamientos de Caganova, Cambal, y Weidlichova (2015) y Freeman et al. (2009), (citado por Muenjohn et al., 2017), que resaltan la importancia de la tropicalización y ajuste al contexto donde se desarrolle el programa y los profesionales que se estén formando.

Adicionalmente, y de acuerdo con los planteamientos de Crawford et al. (2011b) y Whetten y Cameron (2011) se pidió a los empresarios, en el marco de esta investigación, expresar su percepción sobre los procesos de formación recibidos, los retos y factores críticos de éxito en su gestión como directivos, los escenarios y el proceso que ellos consideraran fue un apoyo en el desarrollo de sus habilidades; esto con el objetivo de contrastarlos con los estudios sobre formación de directivos y contenidos de un programa de formación para directivos del sector turístico como: “Cambio de competencias de los líderes de la hospitalidad, una revisión de 25 años” (Johanson, Ghiselli, Shea, y Roberts, 2011); “Competencias gerenciales relacionadas con habilidades blandas, una investigación de la gestión hotelera en Asia” (Muenjohn et al., 2017); “Qué aprenden los estudiantes universitarios de hospitalidad en diferentes países” (Leung et al., 2018); “Qué pueden hacer los educadores para preparar mejor a las mujeres para puestos de liderazgo en la industria hotelera, la perspectiva de las mujeres ejecutivas de Hong Kong”

(Denizci Guillet et al., 2019); “Competencias del programa de maestría en hospitalidad el caso de la industria hotelera rusa” (Predvoditeleva, Reshetnikova, y Slevitch, 2019); “Análisis comparativo de los programas de gestión de la hospitalidad” (Szende, Catalfamo, y Upneja, 2019), y “Las mejores prácticas sugeridas para mejorar el rendimiento de habilidades blandas con gerentes” (Weber et al., 2019); entre otros documentos mencionados en la elaboración de este trabajo.

Diseño metodológico

1.6 Tipo de estudio

El enfoque de este trabajo de investigación corresponde a un diseño metodológico de carácter descriptivo y cualitativo, toda vez que se pretende en una primera etapa 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; seguidamente, evaluar los modelos existentes para la caracterización de los directivos del área de estudio y proponer, a la luz de la teoría y con los resultados empíricos obtenidos, un nuevo modelo que permita la caracterización de los directivos del sector turístico de Manizales; y finalmente, con base en estos ejercicios, identificar oportunidades para ajustar en prospectiva los procesos de formación de directivos para empresas del sector turístico, que respondan a las habilidades blandas generales y particulares de la región. 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.

1.7 Sistematización del proceso de investigación

de acuerdo con los planteamientos de Hurtado de Barrera (2010, p. 101), “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”. Con base en este escenario, a continuación se presenta en la figura 3, la sistematización del proceso realizado en el marco de esta investigación, con el objetivo de permitir un mayor entendimiento y claridad para los lectores.

Al observar la figura 3, en la fase 1 de ruptura y su numeral 4 de elaboración del anteproyecto, se aprecia que este fue aprobado mediante Resolución CFA 381 del 11 de diciembre 2019, expedida por el Consejo de Facultad de Administración, “Por la cual se aprueba la propuesta de trabajo final de maestría y tesis de maestría a unos estudiantes del programa de posgrado Maestría en Administración”.

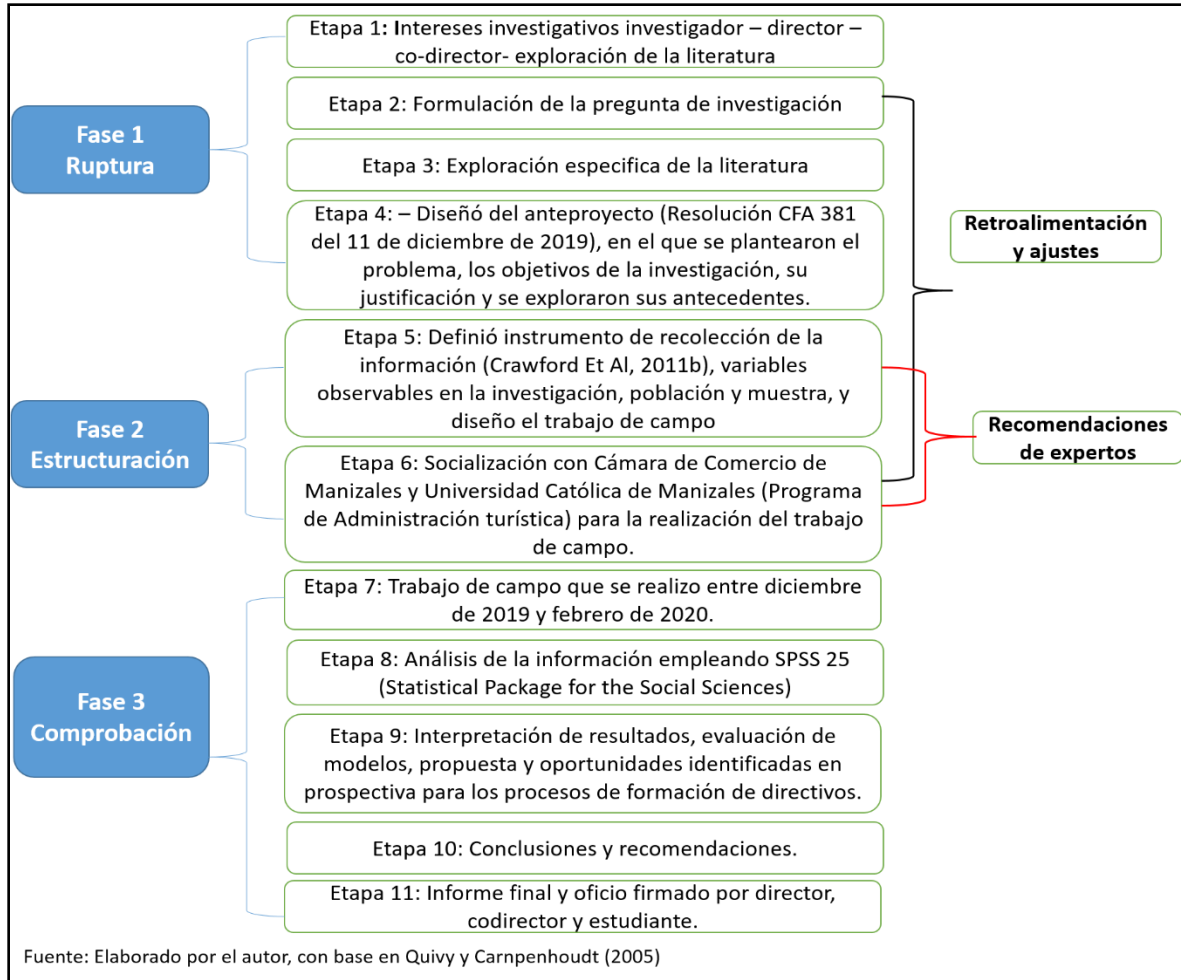


Figura 3 Sistematización del proceso de investigación

Fuente: elaborado por el autor.

1.8 Técnica e instrumentos

Esta es una investigación de tipo descriptivo y cualitativo que, de acuerdo con los planteamientos de Hurtado de Barrera (2010), busca identificar las características del evento de estudio dentro de un contexto particular que permite determinar las habilidades blandas que componen el nivel directivo de las organizaciones del sector turístico de Manizales.

En la fase 3 de comprobación, en la etapa número 7 de la realización del trabajo de campo, se empleó la plataforma de Google Docs 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 UCM, de las cuales se adjunta la carta de apoyo para el trabajo de campo en el anexo 4 para apoyar la realización del trabajo de campo.

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: la Unidad de Turismo de la CCM: (turismo@ccm.org.co, <https://forms.gle/W3AUR5kEsGRR2mHq7>) y la dirección del programa de Administración Turística de la Universidad Católica de Manizales: (jangel@ucm.edu.co, <https://forms.gle/UFAaYSJivyaDwKm86>). El instrumento se compartió en dos versiones: una para empresarios y otra para docentes, que variaban solo en las preguntas de caracterización debido a que los docentes tenían menos información que suministrar en este ítem, como se observa en anexo 3 del instrumento de recolección de información. El instrumento estuvo abierto durante el periodo de diciembre de 2019 a febrero de 2020 para ser diligenciado; en el caso de los empresarios, se enviaron dos correos electrónicos, se realizaron llamadas telefónicas para solicitar el apoyo y se hicieron visitas a algunos empresarios que expresaban la necesidad de apoyo para poder diligenciarlo. En el caso de los docentes de la Universidad Católica, se realizó el envío vía correo electrónico, y, por parte del director del programa de Administración Turística, se les solicitó verbalmente el apoyo. Se presentó el caso de un docente que requirió el apoyo para diligenciar el instrumento.

Esta plataforma de Google Docs generó un archivo de Excel con la información sistematizada, y que posteriormente se analizó empleando el software de estadística para ciencias sociales SPSS versión 25, con la que se elaboraron tablas de frecuencia, tablas cruzadas y gráficos que permitieron una mejor comprensión del objeto de estudio. Para el desarrollo de la fase 3 de comprobación, en su numeral 8 de análisis de la información, se contó con la asesoría del profesor Hernán Parra sobre el tipo de análisis que se podrían realizar y el funcionamiento del SPSS, teniendo en cuenta que la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, cuenta con el programa instalado en sus salas de Micros, en la sede Palogrande.

El instrumento empleado en este proyecto de investigación 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 (2011b), y los cinco factores clave de Weber, et al.

(2013). El instrumento seleccionado, como se menciona en la figura 3, en la fase 2 de estructuración, en el numeral 5, 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 aborda siete grupos o clústeres de habilidades blandas que, según Crawford et al. (2011a), una “revisión exhaustiva de la literatura actual sobre habilidades, y las encuestas por parte de organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones industriales afiliadas de los gobiernos de EE. UU, Canadá, Reino Unido y Australia, son los más relevantes” (p. 1). Es de resaltar que el sector turístico en estos países se percibe con mayores niveles de desarrollo y evolución en los procesos empresariales y de formación (Airey, 2015; Dredge et al., 2014). Adicionalmente, cuando se contactó a la doctora Crawford, como consta en el anexo 1, ella autorizó el uso del instrumento para el desarrollo de esta investigación.

El instrumento fue traducido por Mónica Alejandra Hurtado (anexo 2), docente de idiomas y traductora, para garantizar un proceso adecuado de contextualización del cuestionario, que permitiera el empleo de la herramienta. Este cuestionario está dividido en tres componentes básicos así:

Acercas de ti: en esta parte, el cuestionario cuenta con una serie de preguntas de caracterización de la unidad de análisis, unas preguntas generales como nivel educativo, área y sexo, entre otras; y unas preguntas específicas en caso de ser empresario como sector de actividad económica que corresponden a las clasificaciones empresariales con las que se registran en la Cámara de Comercio y tipo de organización, entre otras. Estas preguntas no aplican en el caso de los docentes.

Núcleo experiencial/habilidades blandas para un directivo: este aparte del cuestionario contiene la parte medular de la encuesta, donde a través de un proceso de investigación de la literatura y análisis de agrupaciones, la doctora Crawford et al. (2011b) identificó siete núcleos experiencial/conjuntos de habilidades blandas de un directivo. Estos incluyen:

1. Experiencia.
2. Habilidades de equipo.
3. Habilidades de Comunicación.
4. Habilidades de Liderazgo.
5. Toma de decisiones- Habilidades de Resolución de Problemas.
6. Habilidades de autogestión.
7. Profesionalismo.

Y se solicita a los encuestados que los clasifiquen 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. Estas preguntas se le realizaron de igual manera a directivos y a docentes. En el anexo 3, puede ampliar el conocimiento del instrumento.

Oportunidades de mejora desde la experiencia y percepción: En este aparte se encuentra un grupo de preguntas orientadas a recolectar información sobre habilidades que perciban en líderes, y que no están incluidas en el numeral anterior, percepciones y oportunidades que identifican los encuestados para mejorar los procesos de formación y desarrollo de directivos del sector turístico e información de utilidad para dar respuesta a los objetivos del proyecto de investigación. Para ampliar el conocimiento del instrumento, puede hacerlo en el anexo 3.

1.9 Población, muestra y criterios de selección

Para la realización de este proyecto de investigación, 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 7, 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 7 *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
Datos revisados en el RUES para limpiar la base de datos	canceladas	35
	no datos	66
	repetidas	28
	empresas	300
De acuerdo con el tipo de registro, pueden ser personas naturales o sociedades comerciales	PN (172)	SC (128)

Fuente: elaborado por el autor.

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, como se mencionó en la gráfica de sistematización del

proceso de investigación, en el numeral 7 de trabajo de campo. La fórmula empleada para poblaciones finitas, aparece en la figura 4.

CONSIDERANDO EL UNIVERSO FINITO	
FORMULA DE CALCULO	
$n =$	$\frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$
Donde:	
Z =	nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
p =	Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
q =	Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p
	Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q
N =	Tamaño del universo (Se conoce puesto que es finito)
e =	Error de estimación máximo aceptado
n =	Tamaño de la muestra

Figura 4 Fórmula para el cálculo de la muestra para universos finitos.

Fuente: Estadística: cálculo de la muestra poblaciones finitas, N.D.).

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 así. El resultado después de aplicar la fórmula es n: 168.

N: 300

t: 1.96 en la tabla de la normal

E: 5 %

p: 50 %

Nivel de confianza: 95 %

q: 50 %

Después de realizar el cálculo, se observa que la muestra es de 168. 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. A continuación, se empleó la siguiente fórmula para recalculer el error:

$$E = Z_{\alpha/2} \cdot \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

Remplazando los datos, se estableció que el nuevo error admisible con esta cantidad de unidades muestrales es de 102, el 8 %.

Debido a las gestiones realizadas, también se recolectó información con los docentes de la Universidad Católica de Manizales, que es 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 2010¹. 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, como se observa en la tabla 8, 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 y, en palabras del doctor Jhon Jairo Ángel, director del programa de administración turística, identificar componentes temáticos y oportunidades de mejora en sus procesos de formación, aportando al proceso de autoevaluación del programa.

Tabla 8 Docentes del programa de Administración Turística

Universidad Católica de Manizales (UCM)	15
Docentes de tiempo completo y medio tiempo	9
Docentes catedráticos (no se incluyeron en el estudio por su rotación en el programa)	6

Fuente: elaborado por el autor.

1.10 Operacionalización de las variables

En esta etapa de la metodología se relacionaron las diversas variables que componen el problema de investigación, con la finalidad de convertir conceptos abstractos del proyecto en conceptos empíricos susceptibles de ser medidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos que se empleó en este proyecto. En el anexo 6 se encuentran en detalle la operacionalización de las variables claramente definidas y convenientemente operacionalizadas

¹ 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, que establece las áreas fundamentales de un programa de estudios profesional, donde se articulan las ciencias básicas, las ciencias disciplinares y las socio-humanidades.

(para evitar ambigüedades o dificultades en el proceso de análisis) y con las que se realizó el estudio.

1.11 Análisis de resultados

Para adelantar el proceso de análisis, se realizaron tablas de frecuencia con los datos de caracterización de las unidades de análisis para sintetizar la información recolectada. En el caso del núcleo experiencial/habilidades blandas para un directivo, que son variables ordinales con escalas de Likert, y las oportunidades de mejora desde la experiencia y percepción, que son variables dicotómicas y de selección múltiple, se realizaron tablas cruzadas por población (directivos y docentes) para describir las percepciones de las unidades de análisis y contrastarlas. En el caso de los años de experiencia en cargos directivos y los años que llevan las empresas en el mercado, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para identificar si existe correlación entre los años de experiencia de los directivos y los años en el mercado de las empresas.

1.12 Limitaciones del estudio

Se consideró una limitación el hecho de no haber encontrado investigaciones precedentes de este tipo en la región y en el país, evitando que se pudieran contrastar los resultados. Sin embargo, puede ser una posibilidad para replicar este estudio en otras regiones y contrastar la percepción de los directivos, o repetirlo en la misma región y comparar si se han presentado variaciones en la percepción de los directivos.

Por otro lado, el estudio es de carácter descriptivo; en ese escenario se pueden considerar estudios que permitan evaluar las habilidades y establecer correlaciones, y que pueden ser una oportunidad para la industria y la región.

En la revisión de la literatura se identifica la necesidad de realizar más investigaciones sobre las competencias de los gerentes, y en esta región se percibe con mayor relevancia debido a que no se evidencian investigaciones de este tipo.

Por ser un estudio descriptivo, no se puede establecer si existen diferencias significativas entre las poblaciones de directivos y docentes, sexo o tipos de organización y otras variables de caracterización de las unidades de análisis.

La muestra del estudio era una muestra de empresarios del sector turístico de Manizales. No obstante, es posible que un estudio similar con un tamaño de muestra más grande, o llevado a cabo en otra ciudad, o en diversas regiones al mismo tiempo, daría lugar a diferentes percepciones, resultados, oportunidades y conclusiones.

Otra limitación del estudio es que no se están evaluando las habilidades técnicas, conceptuales o de diseño en los directivos. Se necesitan investigaciones adicionales que permitan establecer cómo interactúan estas variables y los niveles de correlación que tienen para confirmar o refutar la mayor importancia de las habilidades blandas para los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales.

Se necesita investigar, adicionalmente, cómo los programas de formación para profesionales del sector turístico están teniendo éxito o no en la enseñanza, gestión y desarrollo de habilidades blandas y cuáles son los métodos más eficaces para su uso en la enseñanza de estas habilidades a nivel directivo.

Análisis e interpretación de los resultados

1.13 Análisis e interpretación de los resultados

Esta investigación tiene como objetivo general determinar las habilidades blandas que componen el nivel directivo de las organizaciones del sector turístico de Manizales; para su consecución, los componentes que deben abordarse son caracterizar las unidades de análisis del estudio, identificar las habilidades blandas que comprometen la labor de los directivos en las empresas del sector turístico de Manizales y la interpretación de los resultados.

1.13.1 Caracterización de las unidades de análisis

La información recolectada fue tabulada y luego analizada a través del programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 25; por medio de tablas de frecuencia se logran identificar las características de las unidades de análisis que hicieron parte de la investigación. A continuación se presenta una síntesis de la información:

1.13.1.1 Directivos y docentes

En este aparte del informe se presenta una síntesis de las características de las personas que participaron en el estudio: directivos y docentes, en un proceso de caracterización general.

Tabla 9 Población

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	directivos	102	91.9	91.9	91.9
	docente	9	8.1	8.1	100.0
	total	111	100.0	100.0	

Fuente: SPSS, 2020.

En la tabla 9 se observa cómo el 91.9 % de la muestra corresponden a directivos y el 8.1 % a docentes del programa profesional de turismo de la UCM, que son el censo de profesores de tiempo completo y medio tiempo que están vinculados al programa.

Tabla 10 *Sexo*

	Directivos		Docentes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	49	48 %	7	78 %
Femenino	53	52 %	2	22 %
Total	102	100.0	9	100.0

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

En la tabla 10 se evidencia que en los directivos hay una distribución de 48 % hombres y 52 % mujeres. En el caso de los docentes, el 78 % son hombres.

Tabla 11 *Rango de edad en el que te encuentras*

	Directivos		Docentes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25	2	2 %		
26 a 35	22	22 %	3	33 %
36 a 45	38	37 %	3	33 %
46 a 55	36	35 %	3	33 %
Más de 56	4	4 %		
Total	102	100.0	9	100.0

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

En cuanto al rango de edad en el que se encuentran, en la tabla 11 se observa que el 72 % de los directivos están entre de los 36 a 55 años, y en el caso de los docentes están distribuidos con participaciones del 33 %, en los rangos de 26 a 35, 36 a 45 y 46 a 55 años.

Tabla 12 *Nivel máximo de formación con el que cuentas actualmente*

	Directivos		Docentes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Doctorado			1	11 %
Especialista	14	14 %		
Maestría	2	2 %	8	89 %
Profesional	59	58 %		
Secundaria	13	13 %		
Técnico profesional	10	10 %		
Tecnólogo	4	4 %		
Total	102	100.0	9	100.0

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

En cuanto al nivel de formación, en la tabla 12 se observa que, de los docentes, el 89 % tienen formación en maestría; en el caso de los directivos, el 58 % tienen formación profesional y un 27 % no la tienen. Lo que puede influir en las percepciones que tienen y en las decisiones que toman en el caso de cada una de las unidades de análisis.

Tabla 13 *Área de formación*

	Directivos		Docentes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Sin formación profesional	27	26 %		
Administración	19	19 %	3	33 %
Arquitectura	1	1 %		
Contaduría	12	12 %	1	11 %
Derecho	2	2 %		
Economía	4	4 %	1	11 %
Informática	1	1 %		
Licenciada en lenguas modernas	1	1 %		
Médico veterinario zootecnista	1	1 %		
Mercadeo	14	14 %		
Psicología	2	2 %		
Turismo	17	17 %	3	33 %
Ingeniería Electrónica	1	1 %		
Ingeniería Industrial			1	11 %
Total	102	100.0	9	100.0

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

En cuanto al área de formación, en la tabla 13 se observa que entre quienes estudiaron administración y turismo, suman el 66 % de los docentes. En el caso de los empresarios, el 26 % no cuentan con formación profesional; el 19 % estudiaron administración; el 17 %, turismo, y el 14 %, mercadeo. Hay un 5 % de la muestra de directivos que tienen un proceso de formación en áreas como ingeniería eléctrica, veterinaria, lenguas modernas, informática y arquitectura.

Tabla 14 *Afirmación que describe mejor tu situación actual*

	Directivos		Docentes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Soy graduado(a) de un programa profesional de turismo, y me desempeño como directivo(a)	17	17 %		
Soy graduado(a) de un programa diferente a profesional de turismo, y me desempeño como directivo(a)	58	57 %		
No tengo formación profesional y me desempeño como directivo(a)	27	26 %		
Soy graduado(a) de una carrera diferente a turismo y me desempeño como docente.			6	67 %
Soy graduado(a) de una carrera profesional en turismo y me desempeño como docente.			3	33 %
Total	102	100.0	9	100.0

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

En la tabla 14, en cuanto a los directivos de las empresas del sector turístico, el 17 % estudiaron una carrera profesional en turismo y se desempeñan como directivos en una empresa del sector, y el otro 83 % de los directivos estudiaron una carrera diferente o no tienen formación profesional. Por su parte, el 67 % de los profesionales, que son docentes en la carrera profesional de turismo, se formaron en un área diferente al turismo.

1.13.1.2 Directivos

En este aparte se hacen precisiones sobre las características de los directivos, adicional a la información que comparten con los docentes.

Tabla 15 *Área que describe mejor tu vinculación al mundo laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Dirección administrativa	58	57 %	57 %	57 %
Financiera y contable	6	6 %	6 %	63 %
Producción	4	4 %	4 %	67 %
Mercadeo y ventas	34	33 %	33 %	100 %
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: Ajustado por el autor, con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

En la tabla 15 se observa que entre los directivos, el 90 % de los que diligenciaron el cuestionario están vinculados con las áreas de dirección administrativa y mercadeo y ventas, solo

el 10 % de la muestra de los directivos están vinculados a actividades financieras o de producción.

Tabla 16 *Sector en el que has trabajado principalmente como directivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cafetero	3	3 %	3 %	3 %
Construcción	2	2 %	2 %	5 %
Turístico	94	92 %	92 %	97 %
Financiero	1	1 %	1 %	98 %
Salud	2	2 %	2 %	100 %
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

En cuanto a la experiencia de los directivos encuestados, en la tabla 16 se observa que el 92 % han trabajado principalmente como directivos en el sector turístico, y que el 8 % de los directivos tienen su mayor experiencia en sectores como el cafetero (3 %), construcción (2 %), salud (2 %) y financiero (1 %), respectivamente.

Tabla 17 *¿En empresas donde eres directivo, has sido propietario o colaborador?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En empresas donde eres un empleado o colaborador	56	55 %	55 %	55 %
En empresas donde eres el propietario o uno de ellos	46	45 %	45 %	100 %
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

En la tabla 17 se observa cómo el 55 % de los directivos han trabajado principalmente en organizaciones donde son colaboradores, y el 45 % trabajan en empresas donde son los propietarios o uno de los propietarios.

1.13.1.3 Tipo de organización

Y para finalizar este proceso de caracterización, a continuación se presentan los datos obtenidos frente a las organizaciones en las cuales laboran los directivos que hicieron parte del estudio.

Tabla 18 *Tipo de organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sociedad comercial	48	48	47 %	47 %
Persona Natural	54	54	53 %	53 %
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

En la tabla 18, en cuanto al tipo de organización donde trabajan los directivos que dieron respuesta al cuestionario, se encuentran que el 53 % son personas naturales y el 47 % son sociedades comerciales.

Tabla 19 *Actividad económica*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Agencia de viaje y turismo, agencia mayorista o agencia operadora	25	25 %	25 %	25 %
Empresa de transporte terrestre automotor especializado	7	7 %	7 %	31 %
Establecimiento de gastronomía, bar y negocios similares	8	8 %	8 %	39 %
Guías de turismo	6	6 %	6 %	45 %
Hotel, vivienda turística u otro tipo de hospedaje no permanente	47	46 %	46 %	91 %
Oficina de representación turística	3	3 %	3 %	94 %
Operador, desarrollador o industrial en zonas francas turísticas	1	1 %	1 %	95 %
Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones	5	5 %	5 %	100 %
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

En cuanto a la actividad económica, en la tabla 19 se observa presencia de ocho actividades de las trece que están obligadas a tener RNT para poder operar de acuerdo con la Ley 300 (1996), donde el 71 % de los directivos encuestados están vinculados a empresas de hotelería o agencias de viajes y turismo. Solo el 1 % de operadores, desarrolladores o industriales en zonas francas hacen parte de esta muestra. Esto coincide con los planteamientos de la Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo, que “ilustra las numerosas

entidades que son proveedoras directas o están vinculadas indirectamente con el turismo en cada una de las tres fases que lo componen: planificación, desarrollo y operaciones” (2013, p. 4).

Tabla 20 *¿Pertenece a un clúster?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	13	13 %	13 %	13 %
No	89	87 %	87 %	100 %
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

Se observa en la tabla 20 que de la muestra encuestada de 102 directivos de empresas del sector turístico de Manizales el 87 % de las empresas no pertenecen a un clúster turístico, mostrando el lento avance que tienen los encadenamientos o clústeres empresariales, a pesar de que desde la década de los 80 se habla de ellos en el país (Innpulsa, 2018). En la encuesta se observó también que en la pregunta sobre el tipo de clúster al que pertenecían, diez de los encuestados refirieron que pertenecían al clúster de turismo de Manizales, que es el existente de acuerdo con los datos suministrados por la CCM sobre la existencia de un solo clúster turístico; tres directivos mencionaron clúster de avistamiento de aves, de belleza y salud, los cuales no existen formalmente ante esta entidad.

Tabla 21 *Clasificación de la empresa de acuerdo con su edad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Una empresa joven con menos de 5 años de constituida.	39	38 %	38 %	38 %
Una empresa de media edad, entre 5 y 10 años de constituida.	29	28 %	28 %	67 %
Una empresa madura, con más de 10 años de constituida.	34	33 %	33 %	100 %
Total	111	100.0	100.0	

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

En la tabla 21 se observa que el 61 % de los directivos encuestados trabajan en empresas que tienen cinco años o más de permanencia en el mercado, lo que, de acuerdo con los autores relacionados por Arafat y Mohtar (2014), y como se observa en la figura 5, serían consideradas empresas intermedias (mediana edad) y maduras.

Autor(es) (año)	Clasificación	Años
Abu Bakar (2011)	Jóvenes	Menos de 5 años
	Intermedias	De 5 a 10 años
	Maduras/establecidas	Más de 10 años
Ayyagari, Demirguc-Kunt y Maksimovic (2011)	Jóvenes	Menos de 5 años
	De media edad	De 5 a 10 años
	Maduras	Más de 10 años
Fort, Haltiwanger, Jarmin y Miranda (2012)	Jóvenes	Menos de 5 años
	Maduras/mayores	Más de 5 años

Figura 5 Teóricos en los que se basa la clasificación de las empresas

Fuente: Tomado de Arafat & Mohtar (2014, p. 254).

Tabla 22 Clasificación de tu empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Microempresa, pues nuestros ingresos anuales son iguales o inferiores a COP 1 131 millones.	83	81 %	81 %	81 %
Pequeña empresa, pues nuestros Ingresos anuales son superiores a COP 1 131 millones, sin embargo, son iguales o inferiores a COP 4 523 millones.	19	19 %	19 %	100 %
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

Y de acuerdo con el decreto 957 (2019), que establece una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades, en la tabla 22 se pueden identificar que de los directivos encuestados, el 81 % trabajan en empresas clasificadas como micro, debido a que sus ingresos anuales son iguales o inferiores a COP 1 131 millones. El 19 % restante son empresas clasificadas como pequeñas, porque tienen ventas inferiores a COP 4 523 millones, pero superiores a los COP 1 131 millones.

1.13.2 Habilidades blandas por unidades de análisis

Con este componente se busca identificar las habilidades blandas que comprometen la labor de los directivos en las empresas del sector turístico de Manizales, desde la perspectiva de los directivos en su actuar cotidiano y de los docentes dedicados a formar profesionales en la carrera de Administración Turística de la UCM, única entidad que brinda un proceso de formación profesional en el Eje Cafetero.

Para el análisis de la información, como se mencionó anteriormente, se empleó SPSS, versión 25, y, por medio de tablas cruzadas, se logró establecer las percepciones de las unidades de análisis en torno a las habilidades blandas establecidas en el instrumento de Crawford et al.

(2011b), en los siete clústeres. A continuación, se presenta una síntesis de la información y la interpretación de los resultados basados en las tablas cruzadas, en los que se sintetiza la percepción de directivos y docentes y se resumen los clústeres de habilidades blandas y cada uno de sus componentes, mostrando cómo fueron jerarquizados en un rango forzado, puesto que en cada fila y en cada columna solo era permitida una respuesta.

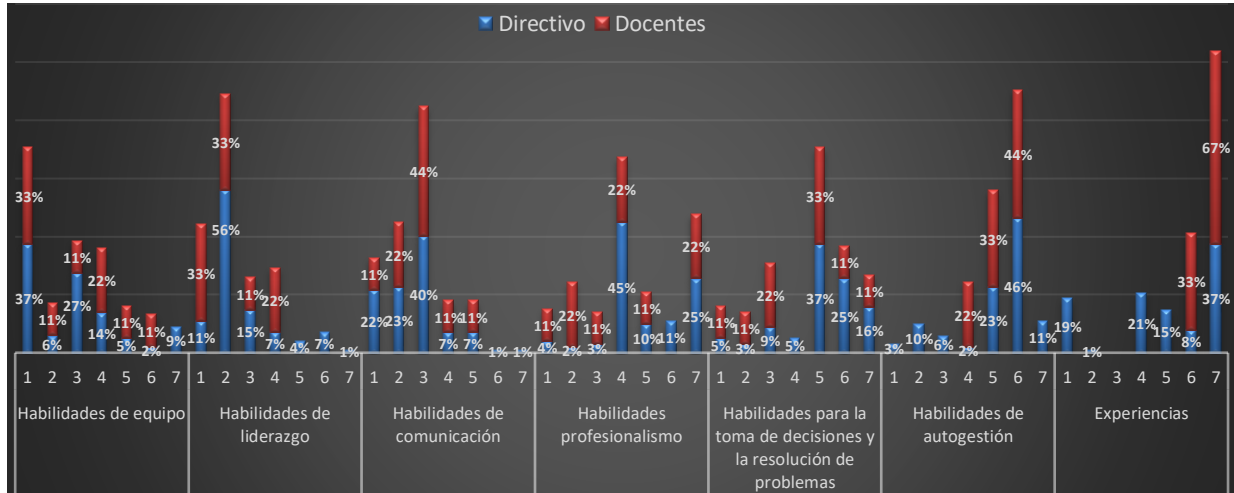


Figura 6 Percepciones de directivos y docentes sobre los núcleos de habilidades blandas-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

En la figura 6 se puede observar el consolidado de los siete clústeres de habilidades blandas que incluye el instrumento empleado para esta investigación e identifica que para los directivos y docentes encuestados las principales habilidades blandas que comprometen la función de los directivos en las empresas del sector turístico de Manizales son las habilidades de equipo (37 % directivos y 33 % docentes), seguido por las habilidades de liderazgo (56 % directivos y 33 % docentes) y comunicación (40 % directivos y 44 % docentes), en las posiciones dos y tres. Los clústeres de habilidades de autogestión (46 % directivos y 44 % docentes) y experiencias (37 % y 67 %) fueron ubicados en el puesto seis y siete, como los grupos de habilidades menos importantes en este proceso de jerarquización.

Se observa que directivos y docentes participantes coinciden en este estudio con la clasificación general y el orden que les asignaron a los clústeres de habilidades. Sin embargo, al compararlo con el estudio de Denizci Guillet et al. (2019), realizado a veinticuatro mujeres directivas de la industria hotelera de Hong Kong, las habilidades blandas que priorizaron fueron la comunicación social y profesional, la comunicación no verbal, la construcción de confianza y

el liderazgo. Se encuentra que la comunicación está dentro de los tres primeros factores y los otros están dentro de la estructura de clúster de habilidades que se empleó, ubicados y puntuados de una forma diferente.

En el caso del estudio de Wong y Lee (2017), realizado con 166 gerentes o directores de recursos humanos de la industria hotelera en Hong Kong sobre las habilidades que deben desarrollarse en los procesos de formación, resaltan las habilidades de comunicación, de trabajo en equipo, de liderazgo y para la toma de decisiones, coincidiendo en dos de los tres primeros factores que se identifican en el estudio.

En el caso del estudio de Predvoditeleva et al. (2019), la habilidad blanda más relevante es la capacidad de resolución de problemas que, en el caso de las unidades de análisis, la ubicó en el puesto cinco de las habilidades más importantes.

Y en el caso del estudio de Crawford et al. (2011a), realizado con estudiantes, facultades, graduados y empleadores, los tres clústeres más relevantes son comunicación, toma de decisiones y resolución de problemas y autogestión; y en el séptimo lugar ubican el liderazgo. Se evidencia que no hay coincidencias.

Estas diferencias en percepciones pueden demostrar que las pruebas, como plantea Heckman y Kautz (2012), pierden o no capturan con precisión las habilidades blandas, los rasgos de personalidad, los objetivos, motivaciones y preferencias que valoran las personas analizadas en ese momento; también pueden estar relacionadas con los datos transversales, con el objetivo de cada estudio, el uso de herramientas diferentes (a excepción del adelantado por Crawford et al. (2011a)), el uso de métodos de recolección de datos tipo entrevista, unidades de análisis diferentes y factores culturales diversos, en los que, como plantea Freeman et al. (2009) (citado por Muenjohn et al., 2017), la cultura juega un papel fundamental.

Sin embargo, ratifica el planteamiento de Crawford et al. (2011a, p. 9) sobre la importancia de todas las habilidades y cómo estas pueden comprometer la función y la gestión de los directivos, teniendo en cuenta la complejidad del sector (Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo, 2013). En ese sentido es relevante tener presente el objetivo que se está buscando para que este tipo de herramientas sobre habilidades blandas aporten elementos en la toma de decisiones y los procesos de gestión, permitiendo causar o predecir el éxito requerido en el momento o contexto puntual del análisis (Heckman y Kautz, 2012).

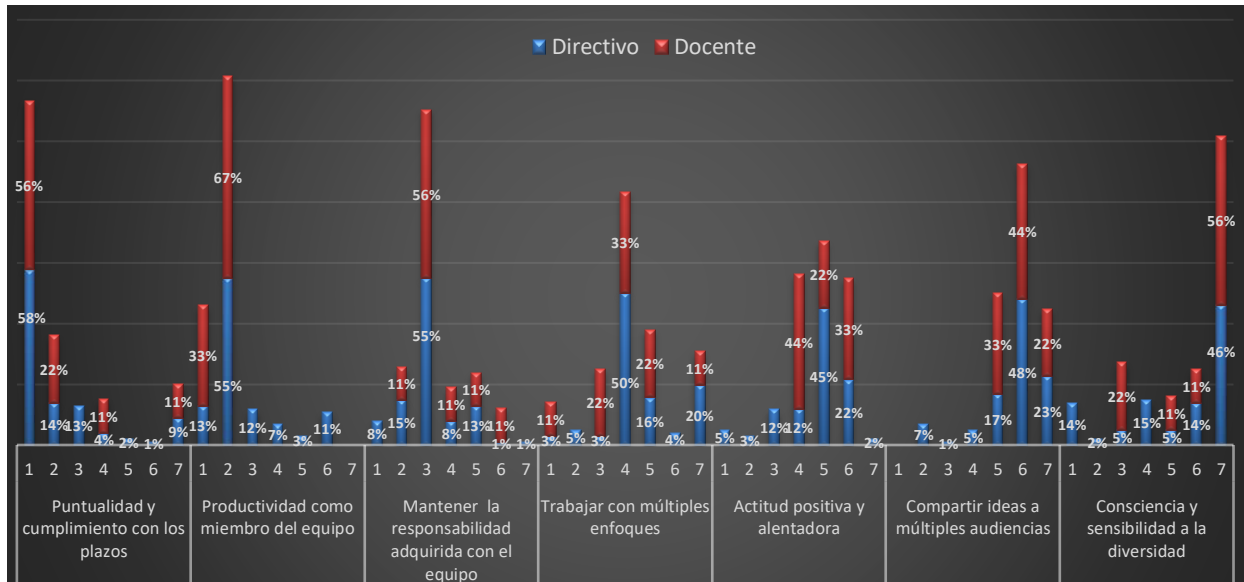


Figura 7 Percepciones de directivos y docentes sobre clúster habilidades de equipo-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

Entrando en los clústeres de habilidades blandas, en el orden en el cual han sido clasificados por su importancia para comprometer la función de los directivos de acuerdo con las unidades de análisis, se observa en la figura 7, en el clúster de habilidades de equipo, que los directivos y docentes participantes en el estudio priorizan de la misma manera estas categorías, considerando la puntualidad y el cumplimiento con los plazos (58 % directivos y 56 % docentes), la productividad como miembro del equipo (55 % directivos y 67 % docentes) y el mantener la responsabilidad adquirida con el equipo (55 % directivos y 56 % docentes), en los primeros tres lugares. De igual manera establecieron el compartir ideas a múltiples audiencias (48 % directivos y 44 % docentes), en el sexto lugar, y conciencia y sensibilidad a la diversidad (46 % directivos y 56 % docentes), en el séptimo lugar de la jerarquización.

Se observa una diferencia en dos calificaciones: para los directivos el trabajar con múltiples enfoques (50 %) es el puesto cuatro, y para los docentes es el puesto cinco (33 %), ocupando el puesto cuatro la actitud positiva y alentadora (44 %).

Al comparar estos resultados con el estudio de Crawford et al. (2011a), se observa que productividad como miembro del equipo, actitud positiva y alentadora y puntualidad y cumplimiento con los plazos son los tres primeros factores, mostrando coincidencia; aunque en un orden diferente en dos de los tres primeros factores. Al igual que en los puestos seis y siete, aunque en orden inverso, se muestra similitud en el proceso de jerarquización.

Por su parte, Frantz y Misal (2016) (citados por Singh y Jaykumar, 2019) plantean que los empleadores suelen colocar habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación y la autogestión por encima del conocimiento, el título, la inteligencia y la reputación del lugar donde el profesional se formó, coincidiendo con la percepción de las unidades de análisis en darle el primer lugar al trabajo en equipo.

En el caso de Singh y Jaykumar (2019), en su estudio para establecer un consenso sobre habilidades sociales clave, aunque con un instrumento y taxonomía diferentes, se observa que la ética y el trabajo en equipo son la segunda habilidad social más valorada para el éxito profesional, mostrando que no hay coincidencia.

En este sentido se observa en el clúster de habilidades de equipo, que muestra un nivel de coincidencia con los resultados del estudio de Crawford et al. (2011a), Frantz y Misal (2016) y cercano a lo planteado por Singh y Jaykumar (2019), confirmando que es uno de los principales factores encontrados en los diversos estudios que afecta la función de los profesionales y directivos. Por otro lado, reafirma lo planteado por Succi (2019) sobre las diferentes formas de agrupar las habilidades blandas y las taxonomías que se emplean.

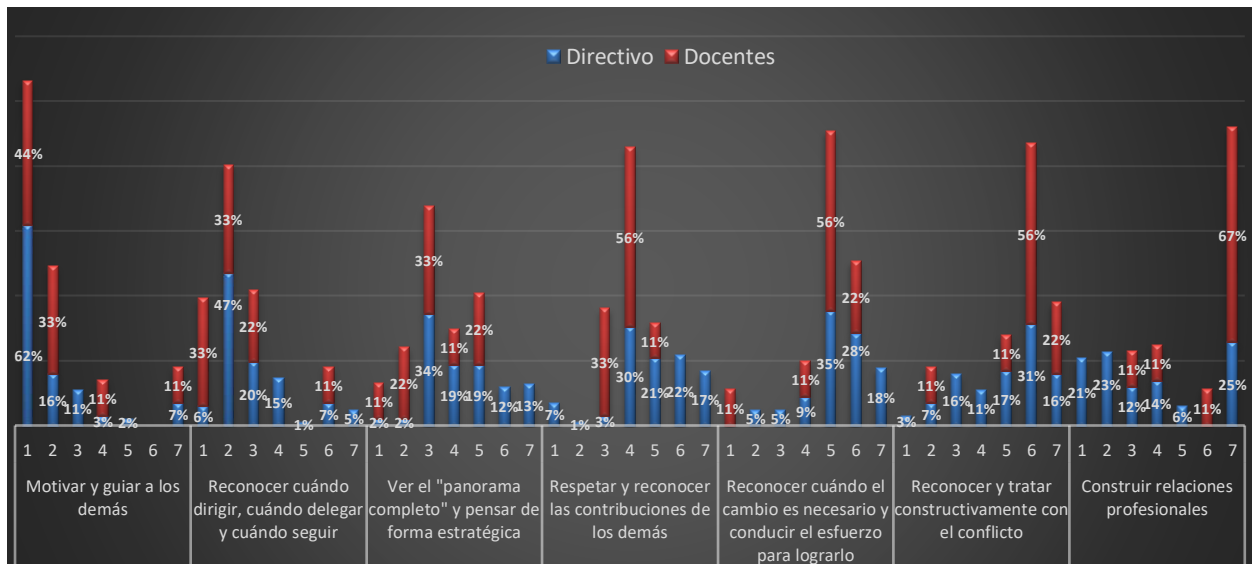


Figura 8 Percepciones de directivos y docentes sobre el clúster habilidades de liderazgo-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

Como segundo clúster, en orden de relevancia para comprometer la función de los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales, las unidades de análisis

establecieron las habilidades de liderazgo. En la figura 8 se puede observar que directivos y docentes coinciden en la jerarquía, y estableció que motivar y guiar a los demás (directivos 62 % y docentes 44 %) y reconocer cuándo dirigir, cuándo delegar y cuándo seguir (directivos 47 % y docentes 33 %), como las dos primeras posiciones respectivamente; a reconocer y tratar constructivamente con el conflicto (directivos 35 % y docentes 56 %) y a construir relaciones profesionales (directivos 25 % y docentes 67 %) fueron ubicadas en los puestos seis y siete. Al comparar estos resultados con los obtenidos por Crawford et al. (2011a), se observa que hay coincidencia en el segundo factor: de reconocer cuándo dirigir, cuándo delegar y cuándo seguir. Sin embargo, en los otros ítems se observa una percepción diferente, y se resalta cómo para las unidades de análisis de este estudio: motivar y guiar a los demás es el factor más importante, que se ubica en el sexto lugar en el estudio de contraste.

Por su parte, Kay y Russette (2000) y Zehrer y Öessenlechner (2009) (citados por Andrades y Dimanche, 2019) identifican de primero en sus estudios cómo la capacidad de liderazgo se convierte en un factor fundamental para que los gestores turísticos tengan éxito al diseñar planes estratégicos y tomar decisiones correctivas en un entorno cambiante, dándole un lugar de relevancia, así como las unidades de análisis de este estudio.

Por su parte, el Suh et al. (2012) (citado por Andrades y Dimanche, 2019) definen las habilidades esenciales como habilidades interpersonales, de liderazgo y comunicación, ubicando al liderazgo en el segundo nivel de importancia, al igual que las unidades de análisis de este estudio.

En este escenario, se percibe que aunque la jerarquización de las unidades de análisis solo coincide en el numeral dos con el estudio de Crawford et al. (2011a), y en la ubicación del liderazgo con el estudio de Suh et al. (2012), otros factores no coinciden por temas como los objetivos de cada estudio y la población y muestra, entre otros; sin embargo, sí se ratifica en los estudios citados, de cómo la habilidad de liderazgo es relevante en la función de los directivos para tomar decisiones e identificar nuevos caminos alineados a las necesidades del mercado.

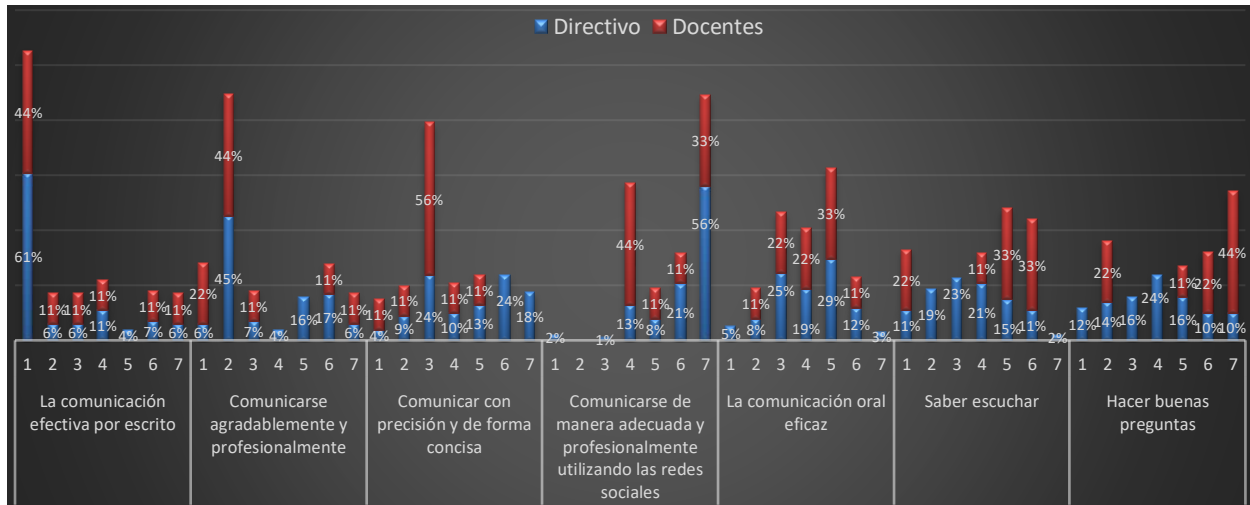


Figura 9 Percepciones de directivos y docentes sobre clúster habilidades de comunicación-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

En la figura 9 se puede observar cómo en los dos primeros componentes del clúster de comunicación, identificado como el tercer factor que compromete la función de los directivos, hay acuerdo entre los directivos y docentes participantes en el estudio, que determinan que la comunicación efectiva por escrito (directivos 61 % y docentes 44 %) y comunicarse agradable y profesionalmente (directivos 45 % y docentes 44 %) son las dos primeras posiciones en este proceso de jerarquización. Sin embargo, muestran diferencias en algunos de los elementos restantes entre las percepciones de las unidades de análisis. A saber escuchar (33 %), los docentes la ubican en el numeral seis, y hacer buenas preguntas (44 %), en el numeral siete. Por su parte, los directivos ubican en el numeral seis a comunicarse con precisión y de forma concisa (24 %) y en el numeral siete a comunicarse de manera adecuada y profesionalmente utilizando redes sociales (56 %). Lo que podría significar diferencias en la percepción del concepto sobre canales, utilidad o uso que se le da al término comunicación desde las dos unidades de análisis.

Al comparar los resultados con el estudio de Crawford et al. (2011a), se observa que saber escuchar es la característica de la comunicación más importante para sus unidades de análisis, mostrando diferencias entre las percepciones con el estudio en Manizales, principalmente con los docentes. En el caso de los directivos, se observaron diferencias, sin embargo, en el numeral 3 de la comunicación oral eficaz y el numeral 7 de comunicarse de manera adecuada y profesionalmente utilizando redes sociales, se percibieron coincidencias.

Al contrastar con el estudio de Denizci Guillet et al. (2019), aunque se emplean expresiones diferentes, se puede decir que hay coincidencia en los dos primeros factores, ellos priorizaron la comunicación social y profesional y la comunicación no verbal, y las unidades de análisis de este estudio priorizan la comunicación efectiva por escrito y comunicarse agradable y profesionalmente, dándole relevancia a la interacción con el otro y el medio que se emplea.

De igual manera, Suh et al. (2012) (citado por Andrades y Dimanche, 2019) ubican a la comunicación en el tercer nivel de importancia, al igual que las unidades de análisis de este estudio en la jerarquización general.

Por su parte, al compararlo con el estudio de Wesley, Jackson, y Lee (2017), que contrasta la percepción de docentes, estudiantes y empresarios, se observa que hay diferencias entre los resultados; en ese estudio la comunicación es considerada como la habilidad blanda de mayor relevancia, y en este estudio es ubicada en el tercer lugar.

En el caso del estudio de Gruzdev, Kuznetsova, Tarkhanova, y Kazakova (2018), los empleadores ubican a la comunicación como la cuarta habilidad social que valoran en los profesionales, más cerca de la tercera posición asignada en este estudio.

Se contrasta que hay diferentes percepciones, coincidencias y no coincidencias que pueden estar relacionadas con factores ya mencionados atrás. No obstante, se nota la relevancia del clúster de comunicación para impactar la función de los directivos y la recurrencia de este término en los procesos de investigación que se adelantan en torno a las habilidades blandas, como se observa en las diferentes investigaciones referidas.

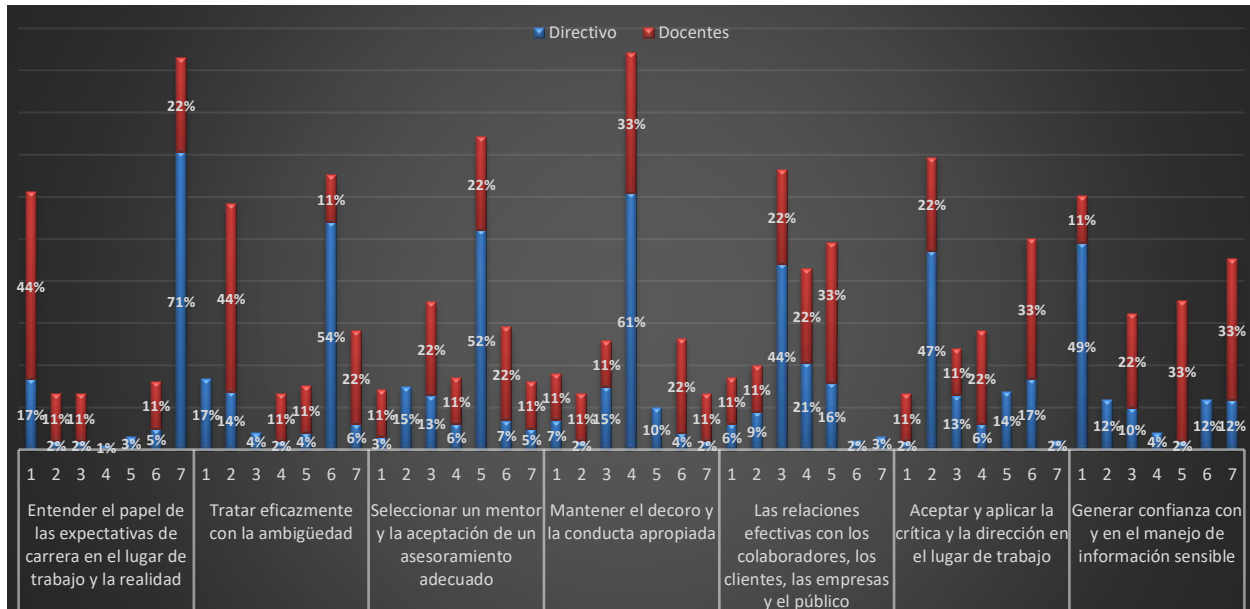


Figura 10 Percepciones de directivos y docentes sobre el clúster habilidades de profesionalismo-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

En la figura 10 se observa que en el cuarto lugar de las habilidades blandas, que compromete la función de los directivos de las empresas del sector turístico, desde la percepción de las unidades de análisis, hay diferencias en la jerarquización interna. En el caso de los directivos, las tres primeras variables serían generar confianza con y en el manejo de información sensible (49 %), aceptar y aplicar la crítica y la dirección en el lugar de trabajo (47 %) y las relaciones efectivas con los colaboradores, los clientes, las empresas y el público (44 %). Tratar eficazmente con la ambigüedad (54 %) está en el sexto lugar y entender el papel de las expectativas de carrera en el lugar de trabajo y la realidad (71 %), el séptimo.

En el caso de los docentes, las tres primeras variables serían entender el papel de las expectativas de carrera en el lugar de trabajo y la realidad (44 %), tratar eficazmente con la ambigüedad (44 %) y seleccionar un mentor y la aceptación de un asesoramiento adecuado (22 %). Aceptar y aplicar la crítica y la dirección en el lugar de trabajo (33 %) es el sexto factor y generar confianza con y en el manejo de información sensible (33 %) es el séptimo factor.

En este clúster de habilidades de profesionalismo, se observa la coincidencia en el cuarto factor que es mantener el decoro y la conducta apropiada (directivos 61 % y docentes 33 %). Sin embargo, se observa que hay percepciones contrarias entre directivos y docentes en seis de los siete factores, esto demuestra que las pruebas pierden o no capturan con precisión las habilidades

blandas, los rasgos de personalidad, los objetivos, motivaciones y preferencias que valoran las personas analizadas en ese momento (Heckman y Kautz, 2012). De acuerdo con los objetivos y la forma en que se toman decisiones, la herramienta puede arrojar en las mismas variables resultados diferentes (Crawford et al., 2011a); incluso tener en cuenta que el impacto de diversos factores culturales pueden afectar los resultados, como plantea Freeman et al. (2009) (citado por Muenjohn et al., 2017).

En el caso del estudio de Wesley, Jackson, y Lee (Wesley et al., 2017), se observa que para los empresarios el profesionalismo está ubicado como la habilidad blanda número dos en relevancia; en el caso de las facultades, está ubicado en el cuarto lugar; coincidiendo con la jerarquización que hacen las facultades y las unidades de análisis de este estudio.

Al contrastar los resultados con el estudio de Crawford et al. (2011a), se observa que de los tres primeros factores identificados por los directivos, dos coinciden en un orden inverso: las relaciones efectivas con los colaboradores, los clientes, las empresas y el público (primero, para el estudio de Crawford y tercero para este estudio) y generar confianza con y en el manejo de información sensible (tercero en el estudio de Crawford y primero para este estudio). En el caso de aceptar y aplicar la crítica y la dirección en el lugar de trabajo, en ambos estudios fue jerarquizado en el puesto dos. En el caso de los docentes, no se encontró coincidencia en ninguna de las jerarquizaciones realizadas para este clúster, lo que podría estar relacionado con los planteamientos realizados en el párrafo anterior de la falibilidad de los instrumentos, el impacto de los objetivos y los factores culturales.

Al compararlo con los estudios de Denizci Guillet et al. (2019) y Andrades y Dimanche (2019), se observa que coinciden en la importancia de la construcción de confianza, aunque en niveles diferentes. En el puesto tres para el estudio de Denizci Guillet et al. en el de Andrades como un factor para generar ambientes de confianza y equidad en un escenario laboral, y en este estudio, dentro del clúster de profesionalismo, como el factor principal para los directivos en relación con el manejo de información sensible; y el séptimo lugar del mismo clúster para los docentes. Se evidencian diferentes percepciones sobre componentes de este clúster que afectan la función de los directivos y dan cabida a lo planteado por Succi (2019) sobre las diferentes formas de agrupar las habilidades blandas y las taxonomías que se emplean.

En la figura 11 se analizan las percepciones de los directivos y docentes que participaron en este estudio frente a los componentes del clúster de habilidades para la toma de decisiones y

resolución de problemas, quedando como el quinto factor que compromete la función de los directivos del sector turístico.

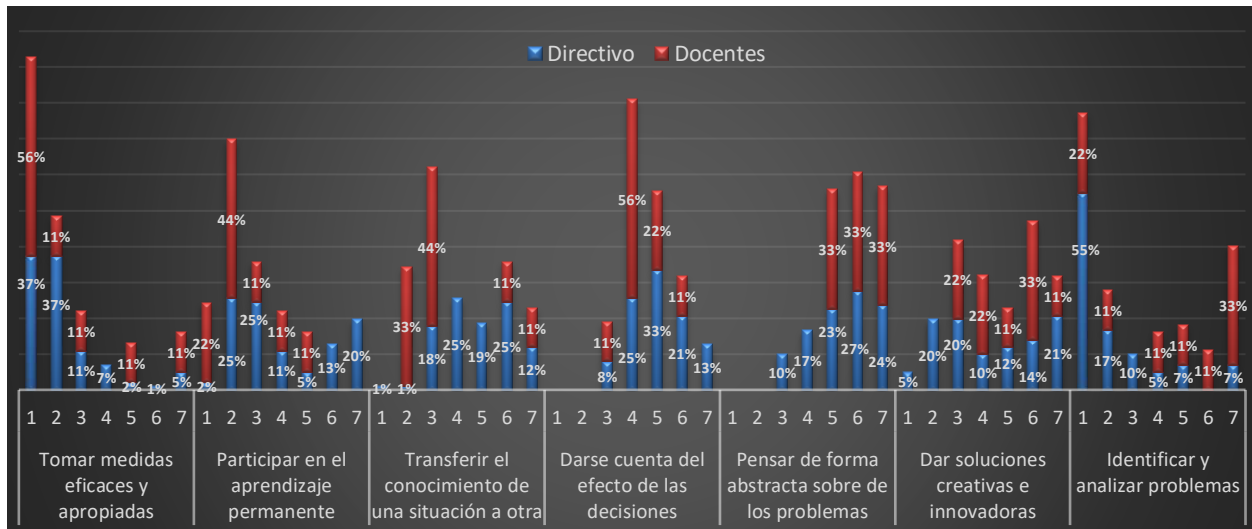


Figura 11 Percepciones de directivos y docentes sobre el clúster habilidades para la toma de decisiones-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

Los directivos encuestados consideran que los tres primeros lugares de los factores más importantes dentro de este clúster son identificar y analizar problemas (55 %), tomar medidas eficaces y apropiadas (37 %) y participar en el aprendizaje permanente (25 %). Pensar de forma abstracta sobre los problemas (27 %) en el lugar seis y dar soluciones creativas e innovadoras (21 %) en el lugar siete.

En el caso de los docentes encuestados, los tres primeros lugares están ocupados respectivamente por tomar medidas eficaces y apropiadas (56 %), participar en el aprendizaje permanente (44 %) y transferir el conocimiento de una situación a otra (44 %). Esto coincide con los directivos en dos de los tres primeros factores, aunque en lugares jerárquicos diferentes: dar soluciones creativas e innovadoras (33 %), los docentes lo ubican en el lugar seis e identificar y analizar problemas está ubicado en el lugar siete. Se observa una coincidencia en los factores menos valorados (dar soluciones creativas e innovadoras), sin embargo, en otro se observa una mirada completamente contraria, ubicándolo, en el caso de los docentes, en el puesto siete, y en el caso de los directivos, en el puesto uno.

Se observa que en otros estudios como los de Andrades y Dimanche (2019), Denizci Guillet et al. (2019) y Singh y Jaykumar (2019) la toma de decisiones aparece como una

categoría independiente. En los análisis se menciona dentro de las habilidades blandas importantes, sin precisar jerarquía. En el caso de la resolución de problemas, se encuentran estudios como (Ngang Tang (2018) y Sonnenschein et al. (2017), donde la resolución de problemas está como una variable independiente, sin embargo, relacionada con el trabajo en equipo. Y en los análisis no se puntualiza su jerarquía.

En el estudio de Wesley et al. (2017), denota que la toma de decisiones y resolución de conflictos está ubicada por la industria en el lugar tres y por los docentes en el lugar cuatro, no obstante, se observa que no hay coincidencia con las percepciones de las unidades de análisis de este estudio.

En el caso del estudio de Crawford et al. (2011a), se observa que hay coincidencia entre las percepciones de los directivos y los resultados encontrados en ese estudio en los numerales uno, de identificar y analizar problemas, y dos, de tomar medidas eficaces y apropiadas. Se observa que en el caso de los docentes no hay coincidencia en el proceso de jerarquización interna de este clúster de habilidades.

Se evidencian en los estudios mencionados, y en los resultados de las unidades de análisis de este estudio, que hay diferentes percepciones y formas de agrupar y jerarquizar (Succi, 2019), sin embargo, se precisa que en los estudios aparece la habilidad de toma de decisiones o resolución de problemas, impactando la función y gestiones de las unidades de análisis objeto de estudio.

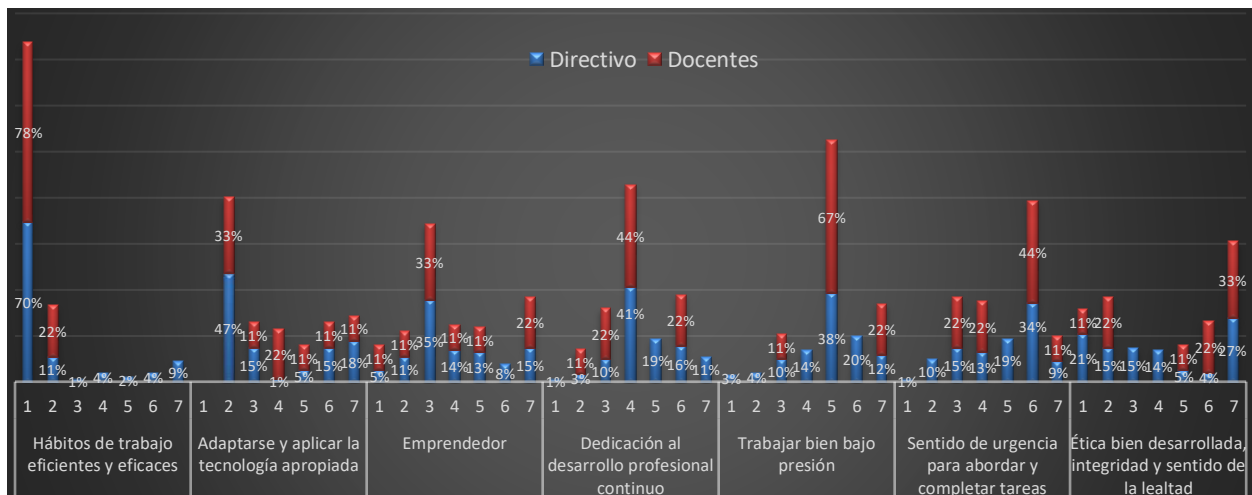


Figura 12 Percepciones de directivos y docentes sobre el clúster habilidades de autogestión-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

En la figura 12 se observa que desde la perspectiva de los directivos y docentes que ubicaron al clúster de autogestión en el lugar seis entre las habilidades blandas que comprometen la función de los directivos. Los hábitos de trabajo eficientes y eficaces (directivos 70 % y docentes 78 %), el adaptarse y aplicar la tecnología apropiada (directivos 47 % y docentes 33 %), y emprender (directivos 41 % y docentes 44 %) coinciden en ubicarlos en los tres primeros lugares como los factores que más comprometen la función de los directivos. De igual forma se observa que hay coincidencia en la jerarquización de los lugares cinco y seis donde ubican, respectivamente, el trabajar bien bajo presión (directivos 38 % y docentes 67 %) y el sentido de urgencia para abordar y completar tareas (directivos 34 % y docentes 44 %) respectivamente; y en el puesto siete, ética bien desarrollada, integridad y sentido de la lealtad.

Comparando estos resultados con el estudio de Crawford et al. (2011a), se observa que hay coincidencia en el clúster de autogestión en la jerarquización de los factores uno de hábitos de trabajo eficientes y eficaces, y en el factor cinco de trabajar bien bajo presión. Se resalta que entre las unidades de análisis, la ética bien desarrollada, integridad y sentido de la lealtad se ubicó en el lugar siete, y en el estudio de contraste, se ubicó en el puesto tres.

Al compararlo con el estudio de Ngang Tang y Tan (2015), (citado por Ngang Tang, 2018), se encuentra en que la ética, moral y habilidad profesional fueron las segundas habilidades blandas menos deseadas después de la habilidad de la espiritualidad, que es cercano a la jerarquización realizada en este estudio por las unidades de análisis. Sin embargo, desde una perspectiva cualitativa en el mismo estudio de Ngang Tang, se resalta que los docentes identifican la falta de ética, moral y habilidades profesionales como las principales dificultades en la gestión. Lo que pone de manifiesto una dualidad entre lo que se expresa y lo que se hace.

Por su parte, Chung-Herrera et al. (2003), a través de su análisis, encontraron que las competencias más importantes que deben tener los líderes de turismo y hotelería son habilidades de autogestión, tales como ética e integridad, gestión del tiempo, flexibilidad, adaptabilidad y autodesarrollo, mostrando una nueva taxonomía y evidenciando que no hay coincidencia en la jerarquización que se le da a los componentes de esta variable o clúster por parte de los directivos y docentes en Manizales.

Por su parte, Singh y Jaykumar (2019) evidenciaron que las habilidades clave identificadas por los empresarios fueron la comunicación, la ética en el trabajo y el trabajo en equipo, seguido de habilidades de autogestión y profesionalismo, lo que muestra una taxonomía

diferente, pues en el caso de Crawford et al. (2011a), la ética hace parte de las habilidades de autogestión; y en el caso de la jerarquización, se observa que tampoco hay coincidencia con las percepciones de los directivos y docentes de este estudio.

Raybould y Wilkins (2006) (citado por Denizci Guillet et al., 2019) plantean que las competencias más importantes para la solución de problemas son las habilidades interpersonales y la autogestión, y, aunque no coinciden con la jerarquización, reflejan la valoración de esta habilidad para influir la función y las gestiones de los profesionales.

En el estudio de Wesley et al. (2017), la autogestión es ubicada por la industria en el lugar cuatro y por los docentes en el lugar cinco; en cambio se observa que no hay coincidencia con las percepciones de las unidades de análisis de este estudio.

Los estudios mencionados muestran dos coincidencias con la jerarquización interna de Crawford et al. (2011a) y las unidades de análisis de este estudio, adicionalmente percepciones y formas de agrupar y jerarquizar diferentes (Succi, 2019), no obstante, en los estudios citados aparece la habilidad blanda de autogestión o sus componentes, evidenciando su relevancia y el impacto que tienen en la función y gestiones de las unidades de análisis.

En la figura 13 se ven detalle el último de los clústeres de habilidades identificados como relevantes en la función de los directivos del sector turístico, de acuerdo con el instrumento de Crawford, et al. (2011a); a continuación, se presentan las percepciones de los directivos y docentes que participaron en el estudio para ampliar la comprensión del clúster e identificar la coincidencia o no entre los directivos de las empresas y los docentes que dictan clases en el único programa de formación profesional del Eje Cafetero.

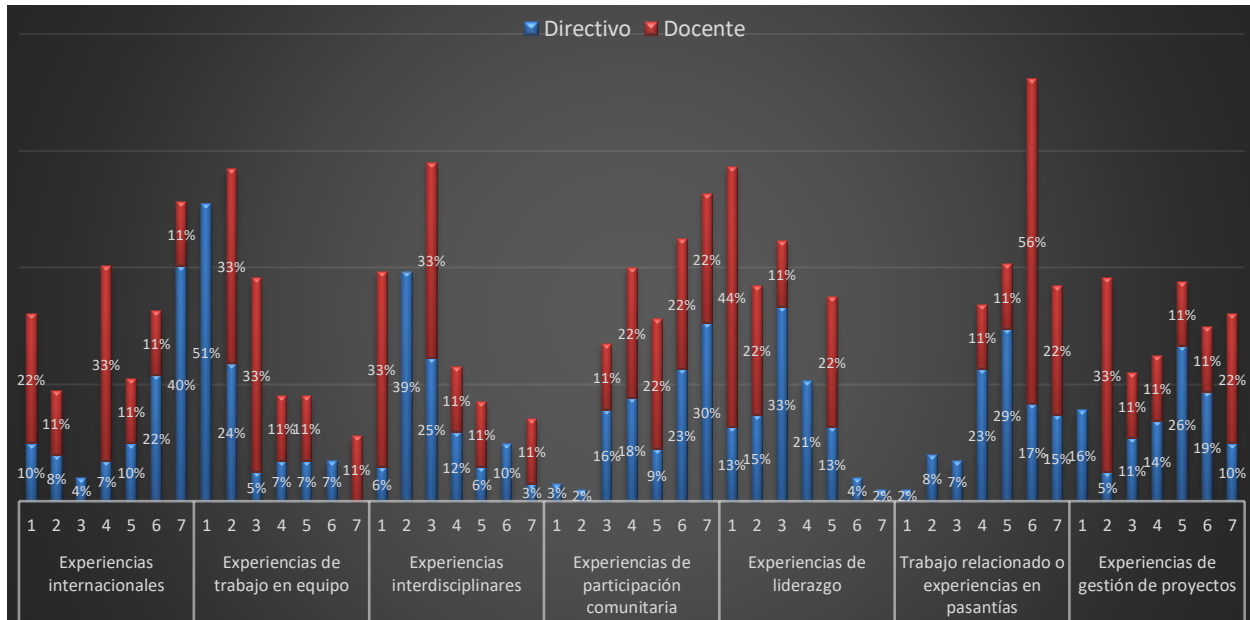


Figura 13 Percepciones de directivos y docentes sobre el clúster experiencias-rango forzado. Orden: 1 a 7, donde 1 es más importante

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

Se puede observar que para los directivos que participaron en el estudio, los principales factores que comprometen su función como directivos son la experiencia de trabajo en equipo (51 %), las experiencias interdisciplinarias (39 %) y las experiencias de liderazgo (33 %), en los tres primeros lugares, respectivamente. En el caso de los docentes encuestados, identifican las experiencias de liderazgo (44 %) en el primer lugar, las experiencias de gestión de proyectos (33 %) en el segundo lugar y las experiencias de trabajo en equipo (33 %) en el tercer lugar. Mostrando una coincidencia en dos de los tres primeros factores, aunque con un orden diferente.

En el sexto lugar, los directivos encuestados ubican a las experiencias de participación comunitaria (23 %) y en el séptimo lugar, las experiencias internacionales (40 %). Los docentes encuestados, por su parte, ubican en el sexto lugar de la jerarquía el trabajo relacionado o la experiencia en pasantías (56 %) y en el séptimo lugar las experiencias de participación comunitaria (22 %). Lo que demuestra la coincidencia en uno de los dos factores puntuados como menos relevantes en la jerarquía, aunque en niveles diferentes.

Al contrastar con el estudio de Crawford, et al. (2011a), se observa que los directivos encuestados coinciden en ubicar en el lugar seis y siete del clúster las experiencias de participación comunitaria y las experiencias internacionales, respectivamente. En el caso de los docentes, se observa que no hay coincidencias directas.

En el estudio de Wesley et al. (2017), la experiencia está ubicada en el lugar seis por la industria y la academia, por el contrario, se observa que no hay coincidencia directa con la ubicación dada por las unidades de análisis a este clúster, aunque se percibe cercanía en ubicarla en los últimos lugares de la jerarquía de habilidades blandas.

En el caso de Denizci Guillet et al., realizaron en su estudio entrevistas “como parte de un estudio más amplio que investiga la trayectoria profesional de las mujeres directivas mediante el examen de sus percepciones personales de sus experiencias de vida.” (2019, p. 4). Sin embargo, en los resultados no se considera la experiencia como uno de los resultados mencionados.

De la misma manera en el estudio de Predvoditeleva et al. se afirma que “la trayectoria de la carrera en la industria hotelera, de una forma u otra, se relaciona con tener experiencia en este campo” (2019, p. 6). Se resalta que en los resultados de este estudio la experiencia se considera que se adquiere en el trabajo cotidiano, lo que permite dominar los procesos básicos del negocio. Este elemento está considerado en el clúster como trabajo relacionado o experiencias en pasantías.

En este sentido, los planteamientos de Heckman y Kautz (2012), sobre la falibilidad de las pruebas para capturar con precisión las habilidades blandas, en el contexto amplio de la expresión, toman aplicabilidad debido a que se habla de la importancia de la experiencia; contrariamente, aún no se cuenta con una herramienta fiable para medirla en coherencia con las necesidades puntuales de cada situación o contexto.

De igual manera, se observan las diversas percepciones en los estudios citados y formas diferentes de agrupar y jerarquizar (Succi, 2019); aun así, se precisa que en diversos estudios refieren la experiencia en la definición de las habilidades blandas que impactan la función y gestiones de los profesionales del sector turístico.

Cabe resaltar que a lo largo de este análisis se han probado coincidencias y divergencias entre los directivos y docentes encuestados; y entre ellos y las diversas investigaciones que han abordado las habilidades blandas se evidencian percepciones, formas diferentes de agrupar y jerarquizar (Succi, 2019) con muestras, herramientas, trabajos de campo, culturas, temporalidades y objetivos diferentes que en palabras de Heckman y Kautz (2012) evidencian la falibilidad de las pruebas para capturar con precisión las habilidades blandas; de todos modos ratifica el planteamiento de Crawford et al. (2011a, p. 9) sobre la importancia de todas las habilidades y cómo pueden comprometer la función y la gestión de los directivos, teniendo en

cuenta la complejidad del sector (Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo, 2013).

1.13.3 Síntesis de las habilidades blandas que comprometen la función de los directivos, desde la jerarquización de las unidades de análisis y sus singularidades

Después del análisis descriptivo y la interpretación de los resultados a la luz de los hallazgos en otros estudios, en este componente se busca sintetizar las habilidades blandas que comprometen la labor de los directivos en las empresas del sector turístico de Manizales. 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 efectivos que perciben las unidades de análisis que participaron en el estudio para conocer las singularidades que observan los directivos del sector turístico.

1.13.3.1 Clasificaciones de los clústeres de habilidades blandas desde cuatro perspectivas

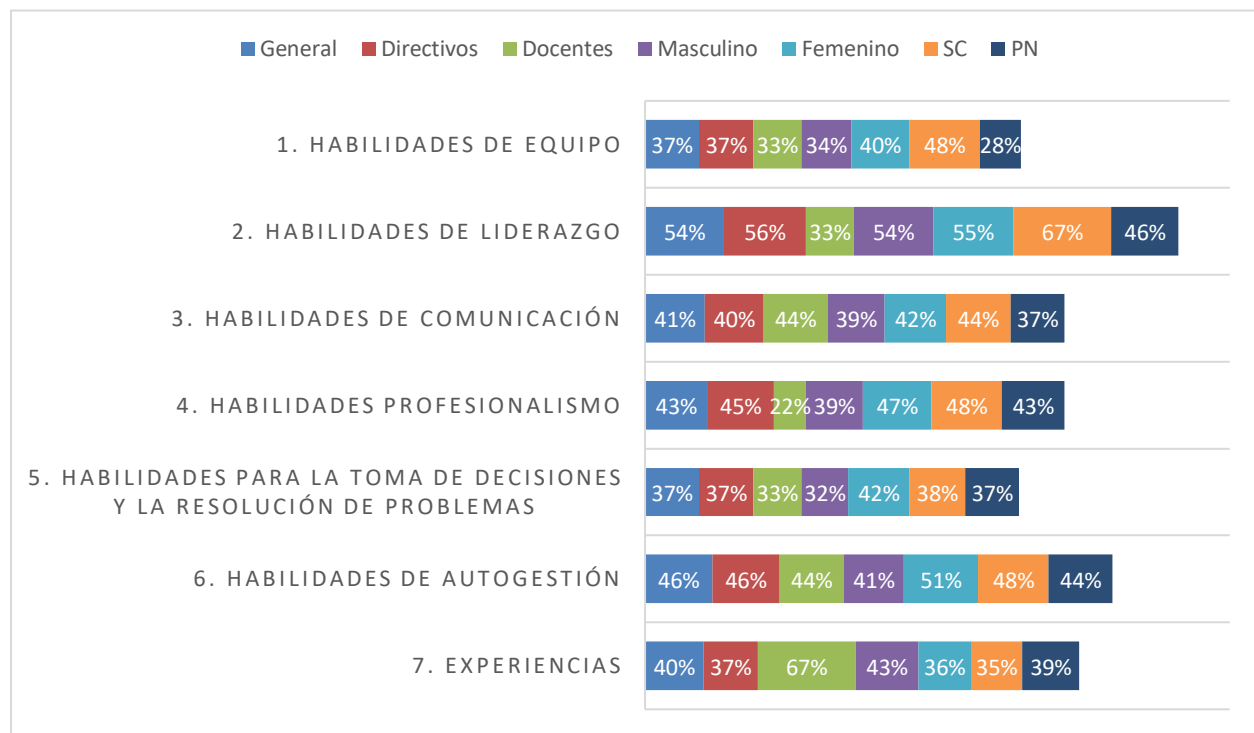


Figura 14 Núcleos de habilidades blandas desde cuatro perspectivas

Fuente: elaborado por el autor con base en la tabla de frecuencias y las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

En la figura 14 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 (ver anexo 5). En esta figura 14 se pretende mostrar cómo existen coincidencias en la jerarquización desde las diferentes perspectivas. Sin embargo, sería interesante que en investigaciones posteriores se pudiera profundizar el análisis en cada una de las perspectivas desde un proceso de evaluación del desempeño de los directivos en las habilidades blandas y sus componentes, teniendo en cuenta que estas habilidades son vitales para las empresas, de acuerdo con los planteamientos de Weber et al. (2019). De esa manera identificar si, a pesar de que las perciben en la misma jerarquía de importancia, se puede establecer en qué nivel de desarrollo están las habilidades en la perspectiva o perspectivas que se tengan en cuenta en el estudio.

1.13.3.2 Síntesis de cada clúster y la jerarquización de las habilidades blandas que comprometen la labor de los directivos en las empresas del sector turístico de Manizales, desde su perspectiva

Tabla 23 *Síntesis de cada clúster y la jerarquización de las habilidades blandas desde la perspectiva de los directivos*

	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 profesionalismo	Genera confianza con el manejo de información sensible (49 %)	Aceptar y aplicar la crítica y la dirección en el lugar de trabajo (47 %)	Las relaciones efectivas con colaboradores, los clientes, las empresas y el público (44 %)	Mantener el decoro y la conducta apropiada (61 %)	Seleccionar un mentor y la aceptación de un asesoramiento adecuado (52 %)	Tratar eficazmente con la ambigüedad (54 %)	Entender el papel de las expectativas de carrera del lugar de trabajo y la realidad (71 %)
5. Clúster toma de decisiones -	Identificar y analizar	Tomar medidas eficaces y	Participar en el aprendizaje	Transferir el conocimiento	Darse cuenta del efecto de	Pensar de forma abstracta sobre de	Dar soluciones creativas e

	1	2	3	4	5	6	7
Habilidades de Resolución de Problemas	problemas (55 %)	apropiadas (37 %)	permanente (25 %)	de una situación a otra (25 %)	las decisiones (33 %)	los problemas (27 %)	innovadoras (21 %)
6. Clúster habilidades de autogestión	Hábitos de trabajo eficientes y eficaces (70 %)	Adaptar y aplicar la tecnología apropiada (47 %)	Emprendedor (35 %)	Dedicación al desarrollo profesional continuo (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 %)

Fuente: elaborado por el autor con base en la tabla de frecuencias y las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

En la tabla 23 se observa el orden en el cual los directivos jerarquizaron las habilidades blandas y las variables de cada clúster de habilidades que comprometen su labor como directivos en las empresas del sector turístico. Sin embargo, 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 falibilidad 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 y Organización Mundial del Turismo, 2013).

1.13.3.3 Otras habilidades o destrezas sobresalientes que los directivos observan

Con el cuestionario también se adicionó la pregunta: ¿Cuáles son las habilidades o destrezas sobresalientes de otros directivos efectivos que has conocido y resaltas? Después de una revisión exhaustiva de los comentarios, se identificaron algunas características que no están explícitamente consideradas en los clústeres de habilidades blandas, aunque sí pueden estar relacionadas, y fueron valoradas por los directivos participantes en la investigación. A continuación, se presentan de forma sintética como características adicionales a las habilidades

blandas que componen los siete clústeres de Crawford, et al. (2011a), y que comprometen la labor de los directivos del sector turístico de Manizales, lo que le da un matiz de mayor cercanía al 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 | g. Alta autoestima |
| b. Priorización | h. Visión, visión del entorno comercial |
| c. Paciencia | i. Viajan |
| d. Perseverancia, constancia,
persistencia | j. Dinámico |
| e. Trabajo en red | k. Diligentes |
| f. Amor propio, amorosos, compasivo | 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 que a pesar de que lo profesional es relevante estas habilidades blandas también se pueden aplicar a otros dominios de la vida 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) (Citado por 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 permanentemente el desempeño.

1.14 Análisis de los modelos existentes en contraste con los resultados y propuesta de un modelo de caracterización de habilidades blandas para los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales

Con este componente se busca evaluar los modelos existentes y proponer un nuevo modelo que permita la caracterización de los directivos del área de estudio. Para ello se realizó en un primer momento un contraste entre los resultados y los modelos planteados en el marco teórico para identificar coincidencias con los resultados y características adicionales expresadas por los directivos. En un segundo momento se establecieron componentes de cada modelo y

planteamientos de algunos de los autores que se han empleado a lo largo del documento, que se identifican como complementarios y útiles, para plantear una propuesta de modelo que permita la caracterización de las habilidades blandas de los directivos del sector turístico de Manizales, teniendo en cuenta el objetivo y los resultados que se desean obtener (Heckman y Kautz, 2012).

1.14.1 Contraste de los modelos con los resultados del estudio

En la tabla 24 se realizó una síntesis de algunos de los modelos identificados en la revisión bibliográfica y se contrastaron con la herramienta empleada en este proyecto de investigación. Esto permitió establecer similitudes y diferencias para la propuesta de un modelo de caracterización de las habilidades blandas de los directivos del sector turístico de Manizales.

Tabla 24 *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 (1982) 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.
Análisis: Después de revisar los diferentes elementos que se perciben en el planteamiento de Katz, y los planteamientos de Boyatzis, Stevens y Campion se considera que a pesar de que se usan jerarquías y formas de agrupar o denotar diferentes, todos los elementos están considerados en el instrumento empleado para este estudio.	
Haselberger, Oberhuemer, Pérez, y Cinque (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.

Autor/año	Elementos del modelo
	<p>Análisis: En el caso de este modelo, a pesar de que se observa que la mayoría de los elementos están considerados en el instrumento empleado, se quiere llamar la atención en tres elementos que muestra esta perspectiva. 1. que es necesario el desarrollo de las habilidades blandas no solo para el ejercicio profesional, sino para establecer un balance en la vida cotidiana y las áreas de dominio del ser. 2. Que así en el modelo de Crawford se tenga en cuenta la gestión desde múltiples perspectivas, entender cuándo seguir, delegar o ser seguido y trabajar en beneficio de colaboradores, clientes y grupos de interés, es relevante resaltar el trabajo en red para diseñar futuro y construir colectivamente, debido a la oportunidad y complejidad que ofrece conjuntamente el sector. 3. Se observa una perspectiva particular en la jerarquización realizada por Haselberger, et al. debido a que se establecen las habilidades en las características sociales y personales, sin embargo, se agrega un componente metodológico, donde se considera que la persona tiene la habilidad, no obstante, se contrasta con un método para aplicarla, que puede ser o no estándar. Esto contrasta con los planteamientos de Weber, et al. (2013) sobre la necesidad de seguir investigando los métodos para evaluar, desarrollar y fortalecer las habilidades de los directivos, en síntesis, de las personas.</p>
<p>Weber, Crawford, Lee, y Dennison (2013)</p>	<p>La comunicación/persuasión Gestión del rendimiento Autogestión Interpersonal Liderazgo/organización Político/culturales Contraproducentes</p>
	<p>Análisis: En el caso de este modelo, se observa de igual manera que es contenido por la herramienta empleada en el estudio, sin embargo, se pueden observar dos factores que son interesantes resaltar, y que desde el punto de vista del investigador están relacionados con la temporalidad y a quienes se involucra. El primero de ellos, es la categoría política/cultural que aunque podrían percibirse se consideran en cada uno de los clústeres como elemento transversal; en este modelo emanan como una necesidad de identificar políticas para el desarrollo de las habilidades blandas en el marco de una cultura particular, que ya no refiere solo al profesional evaluado, sino al contexto en el cual interactúa, requiriéndose de tiempo y comunidad para lograr este proceso. El segundo factor, es el denominado contraproducentes, que está relacionado con las ganancias de poder al ejercer influencia sobre los demás, teniendo en cuenta que el liderazgo no se gana por el cargo, sino por el ejemplo y la capacidad de influir en el otro. En este sentido se puede observar que se puede aumentar o reducir en coherencia a los comportamientos del profesional en el contexto en el que se rodea y con los miembros de su entorno. Lo que permite concluir se puede desarrollar o no las habilidades blandas de las personas, sino mejorar o no las relaciones y percepciones que los otros tienen de ellos.</p>
<p>Weber, Lee, y Crawford (2019)</p>	<p>Importancia de la habilidad Calificación del desempeño</p>
	<p>Análisis: En el caso de estos dos factores que planea el modelo de Weber, et al. se observa que el modelo empleado cumple con la percepción de importancia, sin embargo, no califica el desempeño o estado de desarrollo de la habilidad. Esto es relevante en torno al objetivo que se tiene con cada estudio.</p>
<p>Whetten y Cameron (2011)</p>	<p>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.</p>

Autor/año	Elementos del modelo
	Análisis: En el caso de este modelo y la jerarquía empleada, se considera que todos los componentes están incluidos en el modelo empleado. Sin embargo, entender que el desarrollo de las habilidades permea tres escenarios, a entender: primero, el trabajo interno en el ser; segundo, el trabajo para poder hacer cosas con alguien más, y tercero, el trabajo para liderar a otros. Se considera pertinente reconocerlo y tenerlo presente en el objetivo que se esté buscando en el proceso de caracterización o evaluación de las habilidades blandas.

Fuente: elaborado por el autor.

Se entiende que desde los diferentes modelos se están identificando las competencias que definen a los gestores eficaces y lo que realmente hacen (Whetten y 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 necesarias para aplicar 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).

En este escenario Weber, et al. (2013) plantean que hay pocos métodos probados disponibles para evaluar las habilidades blandas. Evidenciando la falibilidad de las pruebas que pierden o no capturan con precisión las habilidades, los rasgos de personalidad, objetivos, motivaciones y preferencias que valoran las personas analizadas, de acuerdo con Heckman y Kautz (2012), Freeman et al. (2009), (citado por Muenjohn et al., 2017), adicionalmente plantea la importancia de los factores culturales en este proceso de análisis.

Se ratifica entonces el planteamiento de Crawford et al. (2011a) sobre la importancia de todas las habilidades blandas y cómo pueden comprometer la función y la gestión de los directivos, teniendo en cuenta la complejidad del sector (Comisión Europea de Turismo y 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 y 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 y Cameron, 2011) y 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 y 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.

1.14.2 Propuesta de un modelo de habilidades blandas que permita la caracterización de los directivos del sector turístico de Manizales

En la tabla 25 se presenta la síntesis de los clústeres y la jerarquización de las habilidades blandas desde la perspectiva de los directivos encuestados en este estudio. De acuerdo con el trabajo de campo, lo que reflejan las habilidades blandas es que median la función de los directivos evaluados del sector turístico de Manizales. Adicionalmente a estas percepciones de habilidades blandas, se le integran las características mencionadas en el análisis de otras habilidades o destrezas sobresalientes que los directivos observan. En ese escenario se podría tener un modelo para realizar el proceso de caracterización de los directivos del sector turístico de Manizales, en el que, aplicando el instrumento de Crawford et al. (2011b) y estas características singulares, se pudiera contrastar si los nuevos directivos evaluados del sector turístico de Manizales responden o no a esa percepción y jerarquización realizada por 102 empresarios. Aun cuando este planteamiento está mediado por diversos factores que ya se han discutido ampliamente en las páginas anteriores, como el objetivo del estudio, la evolución día a día de las habilidades, la falibilidad de los instrumentos, el impacto de la cultura, la muestra, el proceso de recolección de información, el proceso de análisis, si se desea conocer las habilidades que consideran valiosas, el nivel de desempeño que se tiene a nivel personal, grupal o las herramientas que emplean para aplicar las habilidades blandas. Por esta razón, se plantea un modelo guía para ir filtrando el interés que se tiene en el proceso de caracterización particular que desea realizarse de las habilidades blandas de los directivos en el sector turístico de Manizales, y aportar efectivamente al logro de los resultados y al éxito que se está buscando en ese contexto particular (Heckman y Kautz, 2012).

Tabla 25 *Modelo para la caracterización de directivos*

1. ¿Qué objetivo se busca en torno a las habilidades blandas? (Crawford et al., 2011a; Heckman & Kautz, 2012)										
Conocer las habilidades blandas que valora y prioriza	Establecer el nivel de desempeño	Alcanzar un resultado personal	Alcanzar un resultado con otro	Alcanzar un resultado en la empresa	Otro					
2. ¿Qué implica este objetivo sobre las habilidades? (Weber et al., 2019)										
Identificar y describir		Establecer el nivel de desempeño personal			Establecer el nivel de desempeño colectivo					
3. ¿En qué niveles puntualmente? (Whetten & Cameron, 2011)										
Personal		Interpersonal			Grupal					
4. Características que deseo conocer al final del proceso (Haselberger et al., 2012)										
De la persona		De su interacción con otros			¿Las metodologías y/o herramientas que usa o podría usar?					
Sin olvidar, que factores transversales como los que se muestran a continuación, incidirán en el proceso de caracterización										
Cultura	Nivel de madurez y desarrollo	Recursos	(Crawford et al., 2011a; Ortiz Ocaña, 2016; Weber et al., 2013, Freeman (Airey, 2015)	2019; Whetten & Cameron, 2011)						
et al., 2009)	Personas	Organización	Sector	Tiempo	Tecnologías	Conocimiento	Red de Aliados	Herramientas	Proceso	
Es importante tener en cuenta que estas habilidades harán parte de la vida cotidiana del directivo en su ejercicio profesional y personal, y que se instalarán de forma inconsciente y natural en su actuar e interacción (Katz, 1974), lo que impactará en sus habilidades.										
Técnicas		Conceptuales			Diseño					

Fuente: elaborado por el autor.

Adicionalmente, y siguiendo la secuencia de la tabla 25, se puede obtener un perfil ajustado de los objetivos y lo que desea lograrse al finalizar el proceso; de esta manera identificar si fueron adecuados tanto la herramienta como el modelo precedente de jerarquización realizado con 102 empresarios del sector turístico de Manizales o si, por el contrario, se requiere del uso de un instrumento diferente. Esto abre la posibilidad de nuevas líneas de investigación y un proceso enfocado que permita abordar las unidades de análisis con objetivos concretos en una industria que, como se ha mencionado, es compleja y, a la vez, una oportunidad de desarrollo para la región y el país.

1.15 Oportunidades de mejora identificadas para los procesos de formación de directivos de empresas del sector turístico, a la luz de los resultados y su análisis

Con este componente se busca identificar oportunidades para ajustar en prospectiva los procesos de formación de directivos para empresas del sector turístico que respondan a las

habilidades blandas generales y particulares de la región. Para este proceso se emplearon tablas de frecuencia y tablas cruzadas que se obtuvieron con el empleo de SPSS, versión 25, para establecer las percepciones de las unidades de análisis y plantear las oportunidades de mejora que se identificaron de acuerdo con los resultados analizados en los numerales 4.1 y 4.2 de este documento.

En la tabla 26 se observa la percepción de los directivos y docentes que participaron en el estudio y sobre la formación recibida para el desarrollo de las habilidades blandas en los procesos de formación profesional. El 28 % de los directivos plantean no haber recibido formación, factor que se considera relacionado con lo esbozado en la tabla 13, en la que se manifiesta que el 26 % de los directivos expresaron no tener formación profesional. 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.

Tabla 26 *Percepción de la formación recibida para el desarrollo de las habilidades blandas en los proceso de formación profesional*

	Directivos		Docentes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
No recibí formación	29	28 %		
Insuficiente	30	29 %		
Regular	27	26 %	4	44 %
Suficiente	16	16 %	5	56 %
Total	102	100.0	9	100.0

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

Al contrastar estos resultados con el estudio de Crawford et al. (2011a), se observa que los empresarios y docentes la ubican como regular, debido a que no se sienten preparados, ni sin preparación, lo que coincide con el 26 % de los directivos y el 44 % de los docentes de este estudio.

En este sentido se observa una oportunidad para las instituciones de educación superior que forman directivos, ya que pueden brindar programas de formación en habilidades blandas que se ajusten a las necesidades cambiantes, a la complejidad del mercado y a la velocidad del entorno, pues de acuerdo con Bennett (2013) y Airey (2015) las universidades seguirán reduciendo su campo de acción si siguen enfocándose solamente en indicadores de aprendizaje técnicos e instrumentales, olvidando la complejidad de la industria turística, la velocidad del

mercado actual y las necesidades personales a las que deben adaptarse los directivos. Por su parte, Prebežac, Schott y Sheldon (2016) y Dredge, Airey, y Gross (2014) plantean que los profesionales en turismo requieren programas de formación dinámicos que les permitan afrontar los cambios del futuro y adaptarse efectivamente. En palabras de Austin (2012, p. 58) “la responsabilidad primaria de los que enseñan en las instituciones de educación superior es preparar a los estudiantes para un mundo incierto y cambiante”.

En la tabla 27 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 perciben 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, sin embargo, es importante el apoyo de las empresas. Desde las unidades de análisis se demuestra que hay una percepción de que las universidades tienen un papel importante en este proceso.

Tabla 27 *¿Quién consideras que es el responsable de proporcionar formación, entrenamiento y desarrollo de las habilidades blandas que requiere un directivo?*

	Directivos		Docentes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Universidad, docentes y sus programas de formación	21	21 %	2	22 %
Es principalmente de las universidades, sin embargo, es importante el apoyo de las empresas	14	14 %	4	44 %
Responsabilidad compartida y equitativa	49	48 %	3	33 %
Es principalmente de las empresas, sin embargo, es importante el apoyo de las universidades	9	9 %		
Responsabilidad del empleador y la empresa	9	9 %		
Total	102	100.0	9	100.0

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas de frecuencia de SPSS, 2020.

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 los directivos 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 y 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 y lo que se valora.

Por su parte, Weber, et al. (2019) sugiere 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) expone 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.

En esa misma línea, Katz (1974) explica que no se puede caer en dos errores: primero, enseñar técnicas, herramientas y términos específicos de habilidades blandas sin desarrollar y apropiar estos elementos en cada uno de los estudiantes, evolucionando en su aprendizaje; y segundo, enfocarse en el desarrollo de un talento humano fuerte en habilidades blandas que carezca de las capacidades técnicas, conceptuales y de diseño necesarias para la ejecución efectiva de las actividades que le competen en su cargo.

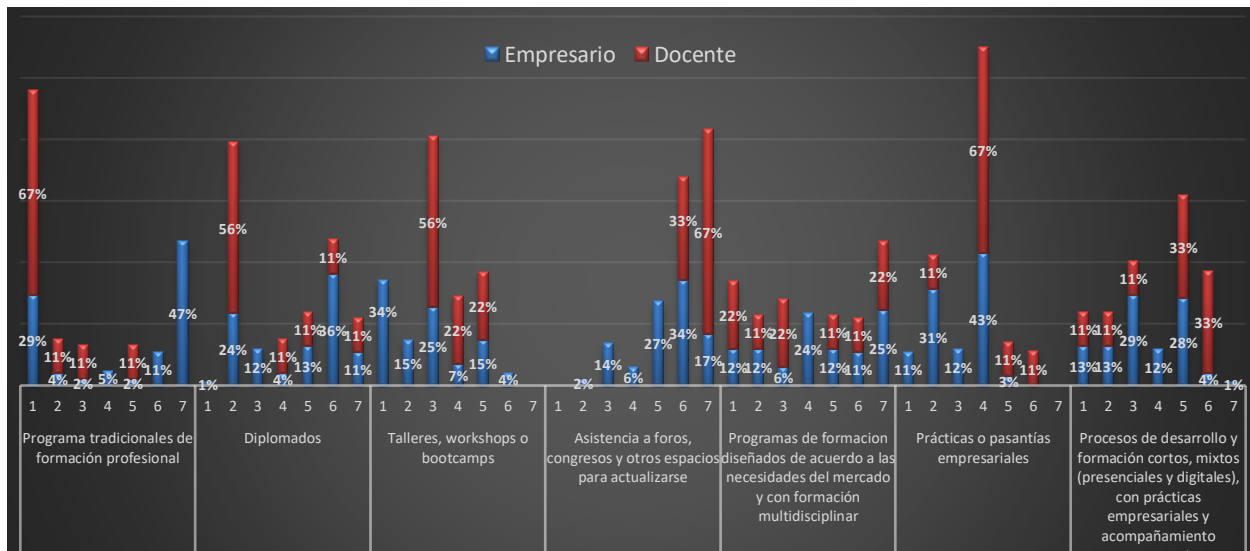


Figura 15 Procesos de formación para el desarrollo de habilidades blandas

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

En la figura 15 se hace una síntesis de siete procesos de formación que se pusieron a consideración de las unidades de análisis de este estudio. Se resalta que los directivos encuestados identifican en los talleres (34 %) el primer escenario para el desarrollo de

habilidades blandas, en el segundo lugar las prácticas o pasantías empresariales (31 %) y en el tercero, procesos de desarrollo y formación cortos y mixtos (presenciales y digitales) con prácticas empresariales y acompañamiento permanente (29 %). Resaltan que los programas tradicionales de formación profesional (47 %) son ubicados en el último lugar de estas alternativas. Los resultados demuestran que los directivos no ven en estos programas la respuesta al desarrollo de habilidades blandas para directivos.

Por su parte, los docentes ubican en el primer escenario a los programas tradicionales de formación profesional (67 %), en el segundo a los diplomados (56 %) y en el tercero a los talleres (56 %). En el séptimo lugar de estas opciones, ubican la asistencia a foros, congresos y otros espacios para actualizarse. En este caso no se encuentran coincidencias con las percepciones, lo que reflejan puntos de vista diferentes entre las unidades de análisis.

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 se sigan cerrando espacios (Airey, 2015; 2013) y, por el contrario, puedan brindar 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 la figura 16 se presenta un resumen de las percepciones de las unidades de análisis sobre los problemas que enfrentan los directivos. Se observa que en el caso de los directivos 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 productiva y asertiva (45 %), escuchar activamente y preguntar de

una forma inteligente (39 %) y manejar el tiempo personal, la fortaleza emocional y el estrés (25 %).

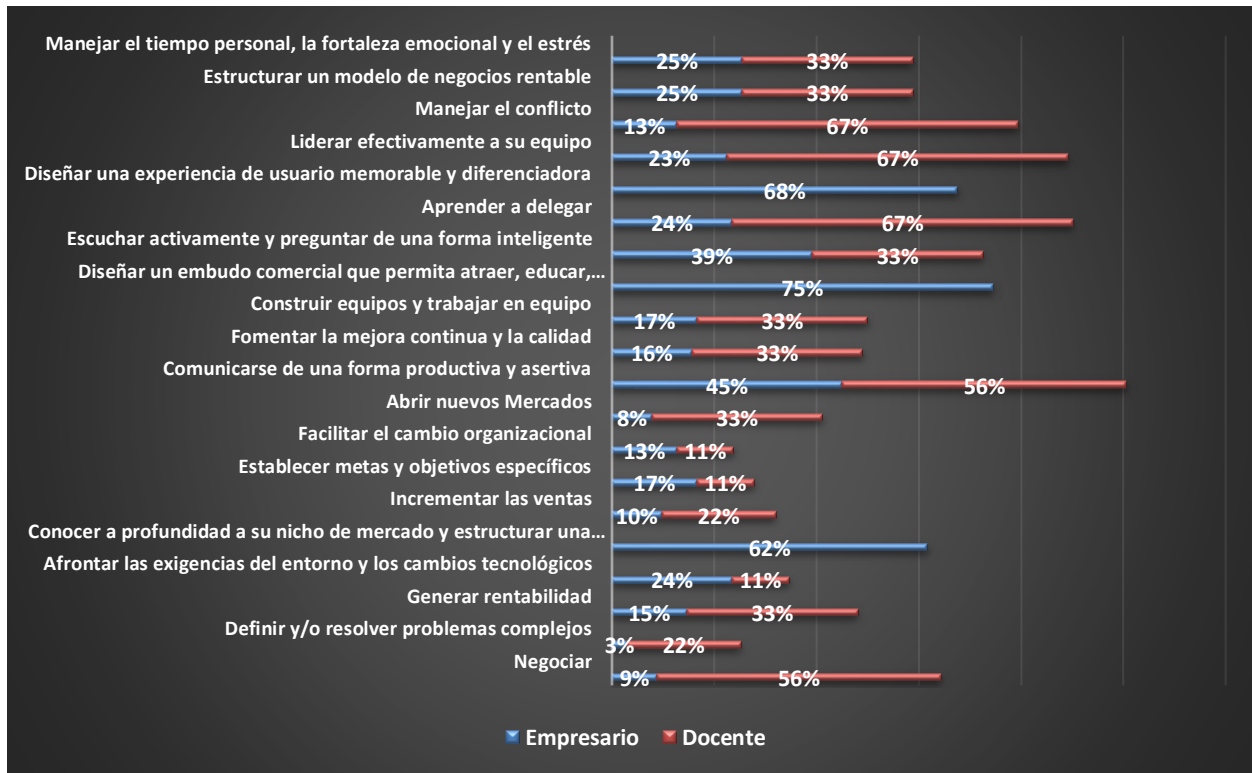


Figura 16 Percepción sobre los problemas críticos que enfrenta un directivo

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en 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 relevancia que le dan a las habilidades blandas, y la percepción de que estas pueden tener incidencia en el desempeño de un directivo de una empresa del sector turístico.

De igual manera, en la figura 14 se observa que hay una posibilidad de conocer a profundidad las necesidades e intereses de los directivos y ajustar los procesos de formación y desarrollo para brindarles un acompañamiento que esté alineado a sus necesidades, a la complejidad del sector, a sus oportunidades y a la velocidad con que evoluciona, como se ha mencionado en apartes anteriores.

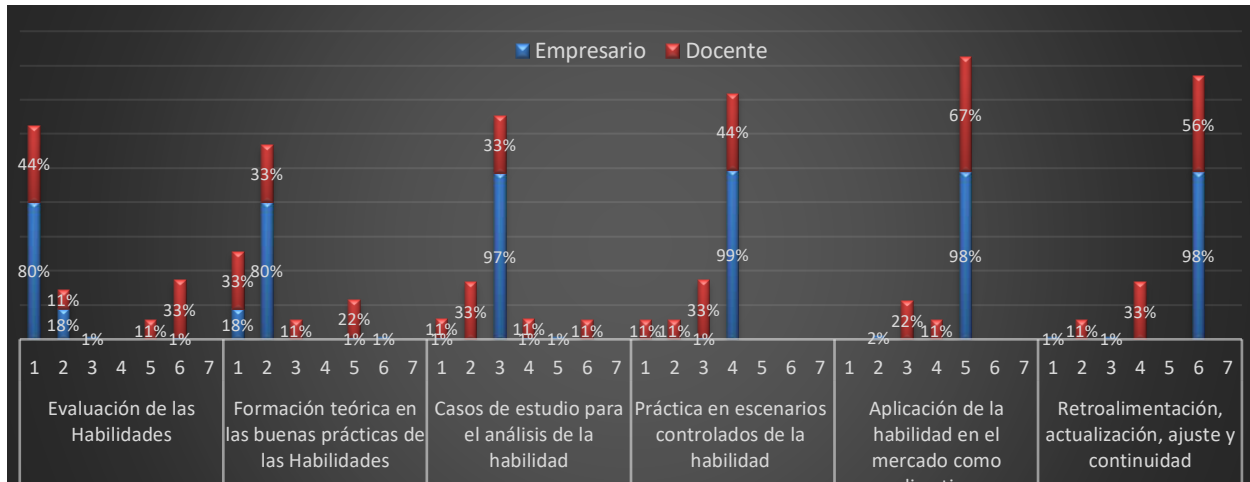


Figura 17 Etapas para la formación de directivos

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

De acuerdo con los resultados anteriores, en la figura 17 se presentan las percepciones de las unidades de análisis frente al orden de las etapas para desarrollar habilidades blandas en directivos de una forma efectiva. En este proceso se usaron las etapas básicas del modelo de Whetten y Cameron (2011) para analizar el desarrollo efectivo de las habilidades de dirección. Se puede observar 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.

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).

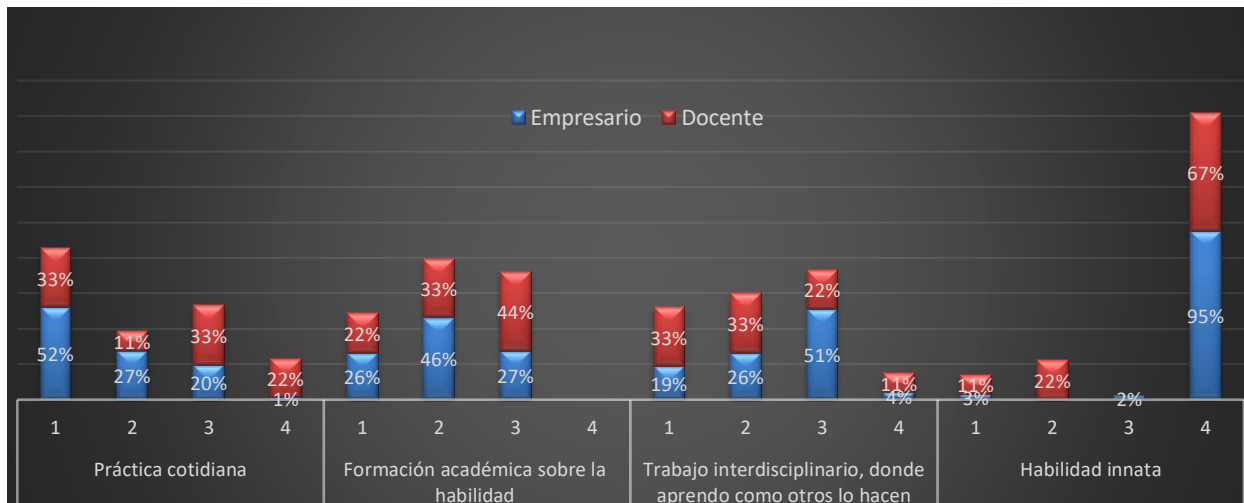


Figura 18 Actividades para desarrollar las habilidades blandas

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

En el caso de la figura 18, se pueden observar cuatro factores que se pusieron a consideración de las unidades de análisis para identificar cuáles perciben que son de apoyo en el desarrollo de las habilidades blandas de los directivos. En el caso de los directivos encuestados, la secuencia que establecen es darle el primer lugar a la práctica cotidiana (52 %), a la formación académica sobre la habilidad (46 %) el segundo lugar, al trabajo interdisciplinario donde aprendo como otros lo hacen (51 %) el tercer lugar y percibirlo como una habilidad innata (955) el último lugar. En el caso de los directivos el primer y cuarto lugar coinciden, sin embargo, en el segundo lugar ubican el trabajo interdisciplinario donde aprendo como otros lo hacen (33 %) y en el tercer lugar, la formación académica sobre la habilidad (44 %). Para encontrar una explicación, sería interesante analizar por qué los docentes ubican la práctica antes que los procesos de formación.

De igual manera que sucedió en los análisis precedentes, surge como posibilidad el abrir diálogos entre entidades educativas y usuarios de los procesos de formación para encontrar necesidades concretas, objetivos y alternativas de interacción de beneficio conjunto.

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 formar a los directivos e identificar si existe el balance necesario entre habilidades duras y habilidades blandas, que les permitan a los directivos responder de una forma efectiva en sus cargos y adaptarse proactivamente al cambio (Dredge et al., 2014; Prebežac et al., 2016). Y de esta manera 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.

Por otro lado, se identifican que las prácticas, acompañadas de un proceso de formación previo, tienen impactos positivos (Ferrerías-García, Sales-Zaguirre, y Serradell-López, 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.

Para finalizar, el estudio adelantado por Mooney y Harkison (2018) evidencia cómo incluir lúdicas y dinámicas novedosas y atractivas en los procesos de enseñanza-aprendizaje favorecen los resultados de los estudiantes, y fomenta la creatividad, el trabajo en equipo y la comunicación, (Sándorová, Repáňová, Palenčíková, y Beták, 2020).

Conclusiones y recomendaciones

1.16 Conclusiones

Desde la teoría se evidencia la importancia de las habilidades blandas para aportar en el logro de resultados y efectividad profesional y empresarial (Crawford et al., 2011a; Denizci Guillet et al., 2019; Matus y Gutierrez, 2015; National Soft Skills Association, 2016; Sisson y Adams, 2013; Weber et al., 2013, 2019); adicionalmente, se encontraron estudios empíricos del impacto directo en los resultados financieros de las empresas (Huselid, 1995; 1997; Pfeffer y Veiga, 1999). A pesar de esto, no se observa en las bases de datos de 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 aun teniendo en cuenta la complejidad del sector (Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo, 2013).

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 (Katz, 1974), lo que favorece no solo sus resultados empresariales, sino la influencia en todos los dominios de la vida (Haselberger et al., 2012).

Se observa la complejidad que representa para los directivos y docentes desarrollar y gestionar las habilidades blandas para el éxito personal y profesional de los directivos en el sector turístico (Heckman y Kautz, 2012), que muestran múltiples modelos, acepciones o interpretaciones del término, diversas configuraciones y jerarquizaciones (Succi, 2019). De esta manera, se pone sobre la mesa el papel de los procesos de formación y la práctica para la experiencia (Weber et al., 2019), en los que se refleja la mediación de factores sociales, culturales, étnicos y religiosos para su desarrollo, incluso la aplicación de modelos y conceptos que no se ajustan o se tropicalizan al entorno donde se aplican, lo que trae como consecuencia la pérdida de impacto, así lo plantean Caganova, Cambal, y Weidlichova (2015) y Freeman et al. (2009) (citado por Muenjohn et al., 2017).

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 (Katz, 1974).

Se observa que el 83 % de los directivos encuestados estudiaron una carrera diferente a turismo o no tiene formación profesional en el área, lo que influye en las percepciones que tienen de los procesos de gestión que adelantan, las decisiones que toman y el sector turístico que se desarrolla en la región. Adicionalmente, se observa que solo el 33 % de los docentes encuestados, y que forman a los profesionales de turismo en la región, estudiaron turismo.

En la tabla 23 se lograron identificar las habilidades blandas que comprometen la labor de los directivos en las empresas del sector turístico de Manizales. Se evidencia que desde las perspectivas de las unidades de análisis hay coincidencia en torno a la jerarquización de los núcleos de habilidades blandas o clúster que comprometen la función de los directivos del sector turístico de Manizales, como se observa en la figura 14, que establece que las habilidades de equipo (directivos 37 % y docentes 33 %), las habilidades de liderazgo (directivos 56 % y docentes 33) y las habilidades de comunicación (directivos 40 % y docentes 44 %), son los clústeres que se consideran con mayor influencia en la función y gestión de los directivos.

Se resalta que, a pesar de que coinciden en la jerarquización general, en el análisis de cada uno de los clústeres y sus componentes se observó que en los clústeres de comunicación, profesionalismo, toma de decisiones y experiencias, en las categorías internas, no existe la misma alineación, lo que prueba diferentes perspectivas y jerarquizaciones (Succi, 2019). Esto contrasta con los resultados de las investigaciones de Crawford et al. (2011a) y Wesley et al. (2017), en las que se aprecian valoraciones diferentes por parte de empresarios y docentes, y los planteamientos de Heckman y Kautz (2012) sobre la falibilidad de las pruebas para capturar con precisión las habilidades blandas.

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 todas las habilidades y cómo pueden comprometer la función y la gestión de los directivos (Crawford et al., 2011a), teniendo en cuenta la complejidad del sector (Comisión Europea de Turismo y 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). De igual manera, se podrían incorporar a los planes de estudios de los diferentes niveles para mejorar la formación y desarrollo de los profesionales para el sector turístico, y poder hacer frente a la complejidad del sector en una economía donde la globalización y la digitalización impactan el desempeño permanentemente.

Después de realizar el análisis de los modelos, a la luz del estudio realizado, en la tabla 24 se encontraron diferencias puntuales que se resaltan a continuación:

1. las habilidades blandas se desarrollan o no todos los días, y permean las áreas de la vida del profesional, no solo la laboral;
2. el trabajo en red es fundamental para dar respuesta a la complejidad del sector, y se convierte en una de las razones de complejidad;
3. es necesario entender que las personas poseen las habilidades blandas, sin embargo, en algunos escenarios emplean métodos o herramientas para aplicarlas;
4. un tema es identificar las habilidades blandas y otra evaluar el desempeño;
5. para desarrollar habilidades blandas en un grupo o colectivo, es necesario considerar la cultura y las políticas;
6. no solo se pueden desarrollar las habilidades blandas, también se pueden bloquear, reducir o atrofiar;
7. las habilidades blandas se pueden identificar en el ser y en su interacción con otros de igual a igual o como líderes.

Estos elementos se percibieron como un valor elevado en el planteamiento del modelo de caracterización, y se articularon para plantear una estructura holística e integral que desde un solo modelo no se puede visualizar.

En cuanto al planteamiento del modelo para la caracterización de las habilidades blandas de los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales, y teniendo en cuenta las diferencias encontradas con los otros modelos, se plantean dos escenarios. Uno, es donde se identifican las habilidades jerarquizadas por las unidades de análisis de este estudio y las características adicionales. Empleando el instrumento de Crawford et al. (2011), se pueden contrastar los resultados sobre las percepciones de las habilidades blandas que median la función

de los directivos por medio de tablas de frecuencias o tablas cruzadas; sin embargo, este planteamiento está mediado por diversos factores que ya se han discutido ampliamente en las páginas anteriores como el objetivo del estudio, la evolución día a día de las habilidades, la falibilidad de los instrumentos, el impacto de la cultura, la muestra, el proceso de recolección de información y el proceso de análisis, entre otros. En la tabla 26 se observa el escenario dos, que son los pasos del modelo para la caracterización que están planteados desde la percepción del investigador, respondiendo de una manera más integral a los diferentes tipos de investigación que se pueden realizar.

En el numeral “Oportunidades de mejora identificadas para los procesos de formación de directivos de empresas del sector turístico, a la luz de los resultados y su análisis” se identifican múltiples coyunturas para ajustar en prospectiva los procesos de formación de directivos para empresas del sector turístico; estas oportunidades se apoyan en tablas de frecuencias y figuras elaboradas sobre 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 muestra 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 brindar 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 el 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 que componen el nivel directivo de las organizaciones del sector turístico de Manizales que participaron, que es el objetivo de este estudio, las cuales se pueden observar en la tabla 23 y complementar las características singulares que valoran, en el aparte de otras habilidades o destrezas sobresalientes que los directivos de la muestra observan, gracias a la amplitud y versatilidad del instrumento de Crawford et al. (2011). Sin embargo, es importante entender que no permite evaluar el desempeño o nivel de desarrollo de las habilidades de los directivos, estudio que puede ser abordado en otros proyectos de investigación (Weber et al., 2019).

1.17 Recomendaciones

A continuación, se reflejan las recomendaciones que surgen al realizar este estudio:

- la muestra del estudio era una muestra de empresarios del sector turístico de Manizales y los 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;
- 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, Lang, Fink, Dalton, y Fielitz, 2011; Ngang Tang, 2018; Weber, Lee, y Crawford, 2019);
- 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;
- se necesita investigar, adicionalmente, 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.

Bibliografía

- Agut, S., Grau, R., y Peiró, J. M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), 281–295. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00045-8](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00045-8)
- Airey, D. (2015). 40 Years of Tourism Studies – a Remarkable Story. *Tourism Recreation Research*, 40(1), 6–15. <https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1007633>
- Andrades, L., y Dimanche, F. (2019). Destination competitiveness in Russia: tourism professionals' skills and competences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 910–930. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2017-0769>
- Anthony, S., y Garner, B. (2016). Teaching Soft Skills to Business Students. *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(3), 360–370. <https://doi.org/10.1177/2329490616642247>
- Ap, J., y Crompton, J. L. (1998). Developing and testing a tourism impact scale. *Journal of Travel Research*, 37, 120–130. <https://doi.org/10.1177/004728759803700203>
- Arafat, N. M., y Mohtar, S. (2014). Age: Does it Matter for Firms to Perform? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(3). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i3/704>
- Arnal, J., Rincón, D. del, y La Torre, A. (1992). Investigación educativa. *Fundamentación y Metodología* (p. 277). p. 277.
- Austin, A. E. (2012). Challenges and visions for higher education in a complex world: Commentary on Barnett and Barrie. *Higher Education Research and Development*, 31(1), 57–64. <https://doi.org/10.1080/07294360.2012.642840>
- Barnett, R. (2013). *Imagining the university* (Routledge). London.
- Baum, T. (1990). Competencies for Hotel Management: Industry Expectations of Education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(4), 09596119010135190. <https://doi.org/10.1108/09596119010135190>
- Baum, T. (2019). Does the hospitality industry need or deserve talent? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3823–3837. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0805>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley y Sons.
- Brownell, J. (1994). Women in hospitality management: general managers' perceptions of factors related to career development. *International Journal of Hospitality Management*, 13(2), 101–117. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(94\)90032-9](https://doi.org/10.1016/0278-4319(94)90032-9)
- Bustreo, M., Micheletto, V., Quaratino, L., y 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. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 23.
<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. *Canadian Geographer*, XXIV(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. Retrieved from <http://www.ccmpec.org.co/noticias/870/El-turismo-representa-el-127-por-ciento-del-tejido-empresarial-de-Manizales>
- Centro de Información Turística de Colombia (CITUR - MINCIT). (2019). Nuestras Cifras. Retrieved from <http://www.citur.gov.co/>
- 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)
- Ciappei, C., y Cinque, M. Soft skills per il governo dell'agire., francoangeli.it (2014).
- Clark, M. (1993). Communications and Social Skills: Perceptions of Hospitality Managers. *Employee Relations*, 15(2), 51–60. <https://doi.org/10.1108/01425459310031822>
- Claxton, G., Costa, A. L., y Kallick, B. (2016). *Hard Thinking about Soft Skills* (Vol. 73).
- Cobanoglu, C., Dede, P., y Poorani, A. (2007). An Analysis of Skills and Competencies of Full Service Hotel Technology Managers. *Journal of Teaching in Travel y Tourism*, 6(4), 19–35.
https://doi.org/10.1300/J172v06n04_02
- Codina, A. J. (2002). ¿Qué Hacen Los Directivos Y Qué Habilidades Necesitan Para Un Trabajo Efectivo? (p. 35). p. 35.
- Colombia. L. 300 de 1996, por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones., (1996).
- Comisión Europea de Turismo, y Organización Mundial del Turismo. (2013). *Manual de desarrollo de productos turísticos (OMT)*. Madrid.
- Confecámaras. (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. Retrieved from http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_análisis_economico/Cuaderno_de_Analisis_Economico_N_14.pdf
- 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.
- Crawford, P., Lang, S., Fink, W., Dalton, R., y Fielitz, L. (2011b). *Survey Instrument for Comparative*

- Analysis of Soft Skills. Washington, DC: Association of Public and Land-grant Universities.
- Crompton, J. L. (1979). Motivations for pleasure vacation. *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., y Costa, C. (2017). Tourism Education: What about entrepreneurial skills? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 8.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.01.002>
- 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>
- Dredge, D., Airey, D., y Gross, M. J. (2014). Creating the future: tourism, hospitality and events education in a post-industrial, post-disciplinary world. In *The Routledge handbook of tourism and hospitality education* (pp. 567–582). Routledge.
- Duckworth, A. L., y Yeager, D. S. (2015). Measurement Matters: Assessing Personal Qualities Other Than Cognitive Ability for Educational Purposes. *Educational Researcher*, 44(4), 237–251.
<https://doi.org/10.3102/0013189X15584327>
- Education, B., y network. (2019). BEST Education Network. Retrieved from www.besteducationnetwork.org
- Eshet-alkalai, Y. (2004). Digital Literacy: A Conceptual Framework for Survival Skills in the Digital Era. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 13(1), 93–106. Retrieved from <https://www.learntechlib.org/p/4793/>
- estadística: cálculo de la muestra poblaciones finitas. (n.d.). Retrieved February 15, 2020, from <http://estadistica-andi-chan.blogspot.com/2015/09/calculo-de-la-muestra-poblaciones.html>
- Ferreras-García, R., Sales-Zaguirre, J., y Serradell-López, E. (2019). Competences in higher education tourism internships. *Education and Training*, 62(1), 64–80. <https://doi.org/10.1108/ET-04-2019-0074>
- Gallardo, A. L., Pérez, B. E., y Montaña, J. L. A. (2009). Using empirical based case studies to improve motivation, non-technical skills and content learning: A longitudinal study of an EHEA experience. *Innovar*, 43–52.
- Gilmore, J. H., y Pine, B. J. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. In Harvard Business School Press (3rd ed.). Boston.
- Goleman, D., y Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*, 86, 74–82. Retrieved from www.hbr.org
- Gruzdev, M. V., Kuznetsova, I. V., Tarkhanova, I. Y., y Kazakova, E. I. (2018). University graduates' soft

- skills: The employers' opinion. *European Journal of Contemporary Education*, 7(4), 690–698.
<https://doi.org/10.13187/ejced.2018.4.690>
- Hansen, G. S. (1987). *Determinants of firm performance: an integration of economic and organizational factors*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan Business School.
- Haselberger, D., Oberhuemer, P., Perez, E., y Cinque, M. (2012). *Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions: Guidelines for the design of learning situations supporting soft skills achievement*. Handbook of ModEs Project, Life Long Learning Programme.
- Hawkins, D. E., y Goldblatt, J. J. (1995). Event management implications for tourism education. *Tourism Recreation Research*, 20(2), 42–45. <https://doi.org/10.1080/02508281.1995.11014747>
- Heckman, J. J., y Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *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*.
- Hurrell, S. A. (2016). Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps. *Human Relations*, 69(3), 605–628.
<https://doi.org/10.1177/0018726715591636>
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la Investigación la Comprensión Holística de la Ciencia (Cuarta Edición)*.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 647.
- Huselid, M. A., y Becker, B. E. (1997). The impact of highperformance work systems, implementing effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 144–148.
- Innpulsa. (2018). *Iniciativas Clúster en COLOMBIA Instrumentos de Desarrollo Económico y Competitividad* (N. L. Pérez Peña, J. C. Garavito E, B. M. Munive Herrera, M. Papell Puigferrer, M. C. Ramirez F, F. Molina O, ... J. P. García, Eds.). INNPULSA COLOMBIA - Clúster Development - Universidad del Rosario.
- Jamieson, W. (2019). Overtourism management competencies in Asian urban heritage areas. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 581–597. <https://doi.org/10.1108/IJTC-08-2019-0143>
- Jiménez, L. (1990). *Teoría turística (Universida)*. Bogotá.
- Johansen, B. O. (1982). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. Limusa.
- Johanson, M., Ghiselli, R., Shea, L. J., y Roberts, C. (2011). Changing Competencies of Hospitality Leaders: A 25-Year review. *Journal of Hospitality y Tourism Education*, 23(3), 43–47.

<https://doi.org/10.1080/10963758.2011.10697012>

- Kantrowitz, T. M. (2005). Development and construct validation of a measure of soft skills performance a Dissertation Presented to The Academic Faculty. Georgia Institute of Technology.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator: Performance depends on fundamental skills rather than personality traits. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42. <https://doi.org/Article>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, pp. 33–42. <https://doi.org/Article>
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). Administración: una perspectiva global (No. 658/K82mE/11a. ed.) (11th ed.). México: McGraw Hill.
- Lee, C. (2013). What curriculum differences exist between hospitality programs: A case study of selected hospitality programs in the US. *International Journal of Hospitality y Tourism Systems*, 6(2). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehostyscope=sitetype=crawler&jrnl=09746250&AN=111948412&yh=Pa8%2BvmmBzQT2wtTIF6Hm%2BQxe3A%2BtTRbZG1Y%2B6Qm6mtj4JfBB6wrcTDL222pWVApf0XWQHYP1VG4D9qBrFlg%3D%3Dyrc1=c>
- Leung, X. Y., Wen, H., y Jiang, L. (2018). What do hospitality undergraduates learn in different countries? An international comparison of curriculum. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport y Tourism Education*, 22, 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2018.01.001>
- 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
- Mareque, M., de Prada, E., y Gonzalez-Sanchez, M. B. (2019). Fostering creativity and communicative soft skills through leisure activities in management studies. *Education and Training*, 61(1), 94–107. <https://doi.org/10.1108/ET-07-2018-0149>
- Matteson, M. L., Anderson, L., y Boyden, C. (2016). “Soft Skills”: A Phrase in Search of Meaning. *Libraries and the Academy*, 16(1), 71–88. <https://doi.org/https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>
- Matus, O., y Gutierrez, A. (2015). Habilidades Blandas : Una ventaja competitiva en la formación tecnológica. *GINT Journal of Industrial Neo-Technologies*, 3, 32–40. Retrieved from http://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art._9_print_v2n1jint006-15_v3.0_0.pdf
- Min, H., Swanger, N., y Gursoy, D. (2016). A Longitudinal Investigation of the Importance of Course Subjects in the Hospitality Curriculum: An Industry Perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 28(1), 10–20. <https://doi.org/10.1080/10963758.2015.1127168>
- Ministerio de Comercio, I. y T.-M. Decreto 957 de 2019, mediante el cual se establece una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades

- ordinarias., (2019).
- Mintzberg, H. (1991). El Trabajo Directivo. Folklore y Realidad, en “Mintzberg y la Dirección.” In Mintzberg y la Dirección (pp. 5–25).
- Mooney, S., y Harkison, T. (2018). Assessment for learning in university settings: fun and games. *Anatolia*, 29(4), 507–517. <https://doi.org/10.1080/13032917.2018.1443826>
- Muenjohn, N., Montague, A., Hoare, L., y Zhang, J. (2017). Managerial competencies related to soft skills: An investigation of hotel management in Asia. In *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. Retrieved from <https://www.nationalsoftskills.org/the-real-skills-gap/>
- Ngang Tang, K. (2018). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.01.002>
- Nxumalo, N., Goudge, J., Gilson, L., y Eyles, J. (2018). Performance management in times of change: Experiences of implementing a performance assessment system in a district in South Africa. *International Journal for Equity in Health*, 14. <https://doi.org/10.1186/s12939-018-0857-2>
- Okeiyi, E., Finley, D., y Postel, R. T. (1994). Food and beverage management competencies: educator, industry, and student perspectives. *Hospitality and Tourism Educator*, 6(4), 37–40. <https://doi.org/10.1080/23298758.1994.10685615>
- Ong, W.-3rd ed.. R., y London, N. Y. N. (2002). Orality and literacy: The technologizing of the word.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2016). Manual sobre Turismo Accesible para Todos: Principios, herramientas y buenas prácticas: Módulo Módulo III: Principales áreas de intervención. In *Manual sobre Turismo Accesible para Todos: Principios, herramientas y buenas prácticas: Módulo V: Buenas prácticas de turismo accesible*. <https://doi.org/10.18111/9789284416561>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2019a). Las llegadas de turistas internacionales suman 1.400 millones dos años antes de las previsiones. Retrieved from <https://www2.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2019b). Turismo internacional: aumentan las cifras y la confianza. Retrieved from <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-05-21/turismo-internacional-aumentan-las-cifras-y-la-confianza>
- Organización Mundial del Turismo (OMT), Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), y Centro de Comercio Internacional (ITC). (2018). Turismo, Comercio y la OMC: Comunicado conjunto de la OMT, la OMC, el ITC y el WTTC. Retrieved from <http://www2.unwto.org/es/press-release/2018-10-08/turismo-comercio-y-la-omc-comunicado-conjunto-de-la-omt-la-omc-el-itc-y-el->

- Ortiz Ocaña, A. (2016). Humberto Maturana. Nuevos Paradigmas en el Siglo XXI. *Psicología, Educación y Ciencia*, 243.
- Ozgit, H., y Caglar, M. (2015). The effectiveness of the tourism and hospitality management programmes in the professional careers of their graduates in North Cyprus. *Anthropologist*, 22(2), 397–404. <https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891892>
- Panta, S. K., y Thapa, B. (2017). Entrepreneurship and women's empowerment in gateway communities of Bardia National Park, Nepal. *Journal of Ecotourism*, 23. <https://doi.org/10.1080/14724049.2017.1299743>
- Parlami, J., y Monnot, M. J. (2019). Getting to the CORE: Putting an End to the Term "Soft Skills." *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 225–227. <https://doi.org/10.1177/1056492618818023>
- Peterson, T. O., y Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of R.L. Katz: An updated typology of management skills. *Management Decision*, 42(10), 1297–1308. <https://doi.org/10.1108/00251740410568980>
- Pfeffer, J., y Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13: 37–48.
- Prebežac, D., Schott, C., y Sheldon, P. (2016). The tourism education futures initiative: Activating change in tourism education. In Routledge.
- Predvoditeleva, M., Reshetnikova, K., y Slevitch, L. (2019). Hospitality Master's Program Competencies: The Case of the Russian Hotel Industry. *Journal of Hospitality y Tourism Education*, 31(4), 246–255. <https://doi.org/10.1080/10963758.2019.1575747>
- Pupo Ronda, G. A. (2004). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Escuela de Administración de Negocios*, 52, 28–57.
- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N., y Lay, M. (2002). *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education Ranking Workplace Competencies: Student and Graduate Perceptions (Vol. 3)*. University of Waikato.
- Rodríguez-Antón, J. M., del Mar Alonso-Almeida, M., Andrada, L. R., y Pedroche, M. C. (2013). Are university tourism programmes preparing the professionals the tourist industry needs? A longitudinal study. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport y Tourism Education*, 12(1), 25–35.
- Sancho, A., y Buhalis, D. (1998). Introduction to Tourism - Introducción al Turismo. In *Introduction to Tourism - Introducción al Turismo (Versión española) (Vol. 392)*. <https://doi.org/10.18111/9789284402694>
- Sándorová, Z., Repánová, T., Palenčíková, Z., y Beták, N. (2020). Design thinking - A revolutionary new approach in tourism education? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 26, 100238. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2019.100238>

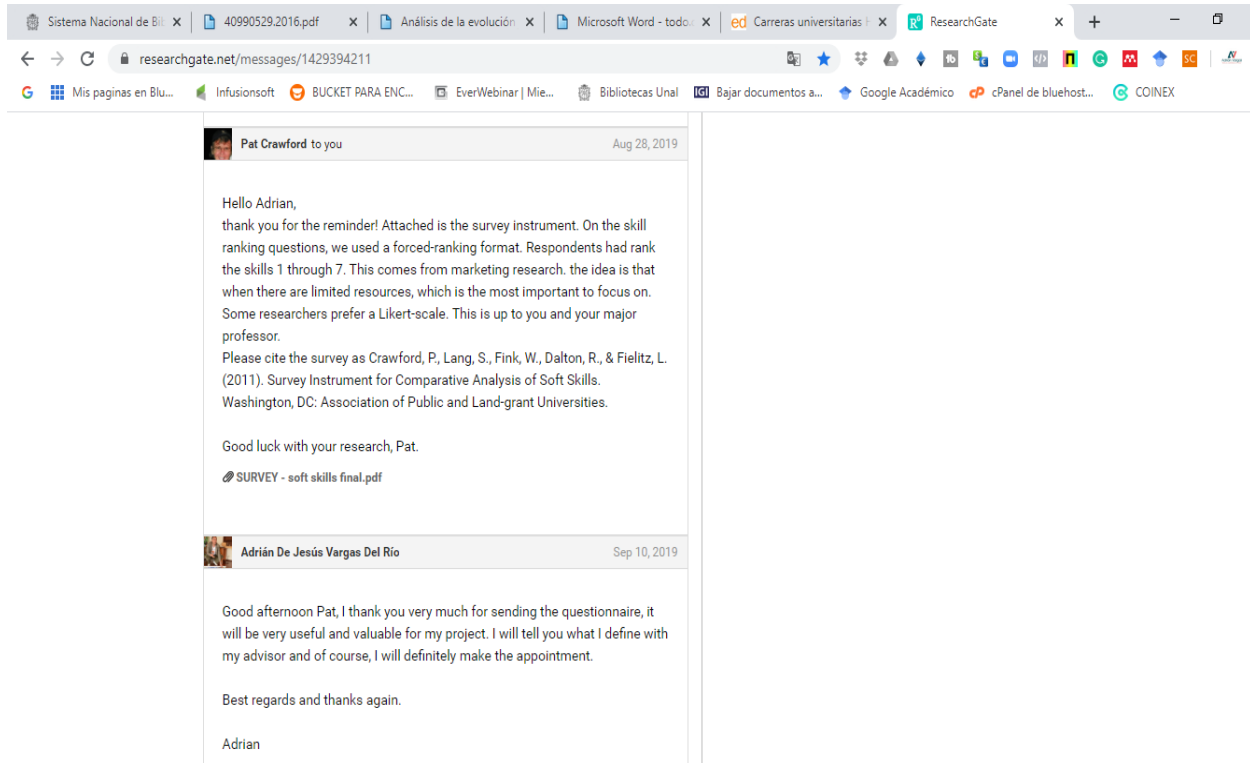
- Saner, T., Bahçelerli, N., y Eyupoglu, S. (n.d.). *The Importance of Practical Training in Tourism Education*. Turkey.
- Sanmartín Rojas, I. del C. (2014). Estado del arte del coaching para el fortalecimiento del liderazgo en el turismo comunitario. Retrieved from <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7507>
- Sharma, P., y KM, K. (2011). Gap Analysis of Skills Provided in Hotel Management Education with Respect to Skills Required in the Hospitality Industry: The Indian Scenario. *International Journal of Hospitality y Tourism Systems*, 4(1), 31–51.
- Shaw, T., Openshaw, S., Crompton, P., Davies, R. L., Hayton, K., Cameron, S., ... Williams, R. H. (1979). Land and Leisure — Concepts and Methods in Outdoor Recreation. *Book Reviews, Planning Outlook*, 22(2), 81–84. <https://doi.org/10.1080/00320717908711584>
- Simantiraki, E., y Dimou, I. (2016). Undergraduate tourism education in Greece: Graduates' employment in the hospitality industry. *Tourismos*, 11(3), 113–132.
- Singh, A., y Jaykumar, P. (2019). On the road to consensus: key soft skills required for youth employment in the service sector. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 23. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2018-0066>
- Sisodia, S., y Agarwal, N. (2017). Employability Skills Essential for Healthcare Industry. *Procedia Computer Science*, 122, 431–438. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.390>
- Sisson, L. G., y Adams, A. R. (2013). Essential hospitality management competencies: The importance of soft skills. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 25(3), 131–145. <https://doi.org/10.1080/10963758.2013.826975>
- Sonnenschein, K., Barker, M., y Hibbins, R. (2017). Fit for Purpose: Graduate Attributes Needed in the Chinese Hotel Industry. *Journal of China Tourism Research*, 13(3), 257–275. <https://doi.org/10.1080/19388160.2017.1394953>
- Spowart, J. (2011). Hospitality students' competencies: Are they work Ready? *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(2), 169–181. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.536940>
- Stephenson, M. L., Russell, K. A., y Edgar, D. (2010). Islamic hospitality in the UAE: Indigenization of products and human capital. *Journal of Islamic Marketing*, 1(1), 9–24. <https://doi.org/10.1108/17590831011026196>
- Stevens, M. J., y Campion, M. A. (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. *Journal of Management*, 20(2), 503–530. <https://doi.org/10.1177/014920639402000210>
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7–13.

- Succi, C. (2019). Are you ready to find a job Ranking of a list of soft skills to enhance graduates' employability. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 281. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.100638>
- Szende, P., Catalfamo, N., y Upneja, A. (2019). Benchmarking Hospitality Management Curricula: A Comparison of Top U.S. Programs—A Repeat Study. *Journal of Hospitality y Tourism Education*, 31(3), 183–195. <https://doi.org/10.1080/10963758.2018.1487788>
- Tesone, D. V., y Ricci, P. (2005). Attributes of Entry-Level Employees: Hospitality and Tourism Managers Seeking More Than Knowledge and Skills. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*.
- The Best Schools (TBS). (2017). The 30 best hospitality programs in the United States.
- 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>
- Villanueva Álvaro, J. J. (2017). El turismo como motor de crecimiento económico sostenible : el caso especial del turismo rural.
- 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>
- Weber, M. R., Crawford, A., Rivera, D., y Finley, D. A. (2010). Using Delphi Panels to Assess Soft Skill Competencies in Entry Level Managers. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 12. <https://doi.org/10.9707/2328-0824.1011>
- Weber, M. R., Lee, J. (Jay), y Crawford, A. (2019). A suggested best practices for enhancing performance of soft skills with entry-level hospitality managers. *Anatolia*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1703770>
- Welbourne, T., y Andrews, A. (1996). Predicting performance of initial public offering firms: Should HRM be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39: 891–919.
- Wellington, J. K. (2005). The “Soft Skills” of Success. *Vital Speeches of the Day*, 71(20), 628–634.
- Wesley, S. C., Jackson, V. P., y Lee, M. (2017). The perceived importance of core soft skills between retailing and tourism management students, faculty and businesses. *Employee Relations*, 39(1), 79–99. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2016-0051>
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills* (Vol. 8). Nueva York, NY: Addison Wesley. (8th ed.; Prentice Hall Boston, Ed.). 2011.
- Whitelaw, P. A., Barron, P., Buultjens, J., Cairncross, G., y Davidson, M. (2009). Training needs of the hospitality industry.

- Wong, S. C., y Lee, P. C. (2017). Competencies of training professionals in the Hong Kong hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1266872>
- Yen-Lun Su, A., Miller, J. L., y Shanklin, C. (1997, October 1). Perceptions of industry professionals and program administrators about accreditation curriculum standards for hospitality programs. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, Vol. 9, pp. 36–40.
<https://doi.org/10.1080/10963758.1997.10685349>
- Yorke, M. (2006). Empleabilidad en la educación superior: qué es, qué no es. Retrieved from <https://www.voced.edu.au/content/ngv:16446>

Anexo

Anexo 1. Autorización de la doctora Pat Crawford para el uso de la herramienta de habilidades blandas. (<https://www.researchgate.net/messages/1429394211>)



Sistema Nacional de Bi... x | 40990529.2016.pdf x | Análisis de la evolución x | Microsoft Word - todo... x | ed Carreras universitarias x | ResearchGate x | +

researchgate.net/messages/1429394211

Mis paginas en Blu... | Infusionsoft | BUCKET PARA ENC... | EverWebinar | Mie... | Bibliotecas Unal | Bajar documentos a... | Google Académico | cPanel de bluehost... | COINEX

Pat Crawford to you Aug 28, 2019

Hello Adrian,
thank you for the reminder! Attached is the survey instrument. On the skill ranking questions, we used a forced-ranking format. Respondents had rank the skills 1 through 7. This comes from marketing research. the idea is that when there are limited resources, which is the most important to focus on. Some researchers prefer a Likert-scale. This is up to you and your major professor.
Please cite the survey as Crawford, P., Lang, S., Fink, W., Dalton, R., & Fielitz, L. (2011). Survey Instrument for Comparative Analysis of Soft Skills. Washington, DC: Association of Public and Land-grant Universities.

Good luck with your research, Pat.

[SURVEY - soft skills final.pdf](#)

Adrián De Jesús Vargas Del Río Sep 10, 2019

Good afternoon Pat, I thank you very much for sending the questionnaire, it will be very useful and valuable for my project. I will tell you what I define with my advisor and of course, I will definitely make the appointment.

Best regards and thanks again.

Adrian

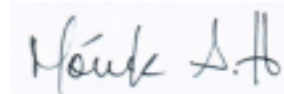
Anexo 2 Soporte de quien realizó el proceso de traducción del instrumento de habilidades blandas

Constancia de traducción y experiencia en el área.

Por medio de la presente, hago constar que realice la traducción del Instrumento de encuesta para el análisis comparativo de habilidades blandas (Survey Instrument for Comparative Analysis of Soft Skills), desarrollado por Crawford, P., Lang, S., Fink, W., Dalton, R. y Fielitz, L. (2011), para ser empleado en el proyecto de investigación "Las habilidades blandas en los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales.", y después de la reunión sostenida con el señor Adrián de Jesús Vargas, sobre el objeto de investigación, se procedió con el proceso de traducción, ajustando el lenguaje al contexto que se aplicaría, respetando la esencia de las preguntas y su intencionalidad.

Como experiencia laboral, soy licenciada en lenguas modernas de la Universidad de Caldas, traductora con experiencia a nivel comercial, realizando traducciones inglés – español. En la actualidad me desempeño como docente de inglés en pregrados y como traductora de español – inglés en el centro de traducción, de la Universidad Autónoma de Manizales. Utilizo y tengo experiencia manejando los siguientes programas de software; SLD Trados Studio, memoQ y Memsource, para garantizar procesos de traducción estandarizados y ajustados.

Para constancia se firma en Manizales a los 10 días del mes de diciembre del 2019 a solicitud del señor Adrián de Jesús Vargas.



Mónica Alejandra Hurtado López
C. C. N. ° 1053807177

Anexo 3 Instrumento empleado

Instrumento de encuesta para el análisis comparativo de habilidades blandas Crawford et al. (2011)

Agradecemos mucho tu sinceridad y apoyo en este proceso, te invitamos a leer detenidamente las preguntas, y en caso de que no seas profesional o que seas docente, no diligencias las preguntas que no te aplican.

Directivos y docentes

Nos gustaría conocer un poco sobre ti para ayudarnos a entender tu punto de vista sobre habilidades sociales básicas para un directivo.

Acerca de ti

¿Cuál es tu correo electrónico?

¿Aceptas términos y condiciones? (sí, no)

¿Eres directivo o docente? (directivo–docente)

¿Cuál es tu sexo? (masculino o femenino)

¿En qué rango de edad te encuentras? Rangos:

- 18 a 25 años
- 26 a 35
- 36 a 45
- 46 a 55
- Más de 56 años

¿Cuál es el nivel de formación actual con el que cuentas? Con única selección

- Secundaria
- Técnico profesional
- Tecnólogo
- Profesional
- Especialización
- Maestría
- Doctorado

En caso de ser profesional, ¿cuál es tu área de formación?

- Administración

- Economía
- Contaduría
- Psicología
- Turismo
- Mercadeo
- Derecho
- Ingeniería
- Sin formación profesional
- Otra, ¿Cuál?

Afirmación que describe mejor tu situación actual

- Soy graduad@ de un programa profesional de turismo, y me desempeño como directiv@.
- Soy graduad@ de un programa diferente a profesional de turismo, y me desempeño como directiv@.
- No tengo formación profesional y me desempeño como directiv@.
- Soy graduad@ de una carrera diferente a turismo y me desempeño como docente.
- Soy graduad@ de una carrera profesional en turismo y me desempeño como docente.

Solo para directivos

Área que describe mejor tu vinculación al mundo laboral

- Dirección administrativa
- Mercadeo y ventas
- Producción
- Financiera y contable
- Recursos humanos
- Logística
- Investigación y desarrollo
- Comunicación
- Tecnologías de la información
- Operaciones

- Control interno

Sector en el que has trabajado principalmente como directivo

- Cafetero
- Construcción
- Turístico
- Financiero
- Salud
- Otro. ¿Cuál?

Tipo de organización

- Sociedad comercial
- Persona natural

Actividad económica

- Agencia de viaje y turismo, agencia mayorista o agencia operadora
- Empresa captadora de ahorro para viajes y servicios turísticos prepagados
- Hotel, vivienda turística u otro tipo de hospedaje no permanente
- Centro vacacional o de campamento
- Guías de turismo
- Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional
- Empresa de transporte terrestre automotor especializado, empresa operadora de chiva y otros vehículos automotores que presten servicio de transporte turístico
- Establecimiento de gastronomía, bar y negocios similares
- Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones
- Oficina de representación turística
- Oficina de representación turística
- Operador, desarrollador o industrial en zonas francas turísticas
- Concesionario de servicios turísticos en parque

Has sido directivo en empresas donde eres propietario o colaborador

- En empresas donde eres un empleado o colaborador
- En empresas donde eres el propietario o uno de ellos

¿Pertenece a un clúster? Sí/No**Clasificación de la empresa de acuerdo con tu edad**

- Una empresa joven con menos de 5 años de constituida
- Una empresa de media edad, entre 5 y 10 años de constituida
- Una empresa madura con más de 10 años de constituida

Clasificación de tu empresa

- Microempresa, pues nuestros ingresos anuales son iguales o inferiores a COP 1.131 millones.
- Pequeña empresa, pues nuestros Ingresos anuales son superiores a COP 1.131 millones, sin embargo, son iguales o inferiores a COP 4.523 millones.

Núcleo experiencial/habilidades blandas para un directivo, este se aplicó a directivos y docentes, con ajustes de redacción

A través de un proceso de investigación de la literatura y análisis de agrupaciones, hemos identificado siete núcleos experiencial/conjuntos de habilidades blandas para la entrada de un directivo a un empleado. Estos incluyen:

1. Experiencia
2. Habilidades de equipo
3. Habilidades de Comunicación
4. Habilidades de liderazgo
5. Toma de decisiones-habilidades de resolución de problemas
6. Habilidades de autogestión
7. Profesionalismo

Clasifica los elementos en orden de importancia de cada núcleo y la última pregunta es una oportunidad para clasificar las agrupaciones de habilidades. Tenga en cuenta que estas son preguntas de clasificación forzada, con solo una clasificación permitida por fila y columna

Experiencias

Percepciones de directivos/docentes sobre el clúster experiencias-Rango forzado-Orden: 1 a 7, con 1 más importante

- Experiencias internacionales
- Experiencias de trabajo en equipo
- Experiencias interdisciplinarias
- Experiencias de participación comunitaria
- Experiencias de liderazgo

- Trabajo relacionado o experiencias en pasantías
- Experiencias de gestión de proyectos

Habilidades de equipo

Percepciones de directivos/docentes sobre clúster habilidades de equipo-Rango forzado-

Orden: 1 a 7, con 1 más importante

- Puntualidad y cumplimiento con los plazos
- Productividad como miembro del equipo
- Mantener la responsabilidad en el equipo
- Trabajar con múltiples enfoques
- Actitud positiva y alentadora
- Compartir ideas a múltiples audiencias
- Consciencia y sensibilidad a la diversidad

Habilidades de comunicación

Percepciones de directivos/docentes sobre el clúster habilidades de comunicación-Rango

forzado-Orden: 1 a 7, con 1 más importante La comunicación efectiva por escrito

- Comunicarse agradable y profesionalmente
- Comunicar con precisión y de forma concisa
- Comunicarse de manera adecuada y profesionalmente utilizando las redes sociales
- La comunicación oral eficaz
- Saber escuchar
- Hacer buenas preguntas

Habilidades de liderazgo

Percepciones de directivos/docentes sobre el clúster habilidades de liderazgo-Rango

forzado-Orden: 1 a 7, con 1 más importante

- Motivar y guiar a los demás
- Reconocer cuándo dirigir y cuándo seguir
- Ver el "panorama completo" y pensar de forma estratégica
- Respetar y reconocer las contribuciones de los demás
- Reconocer el cambio es necesario y conducir el esfuerzo del cambio
- Reconocer y tratar constructivamente con el conflicto
- Construir relaciones profesionales

Habilidades de resolución de conflictos y toma de decisiones

Percepciones de directivos/docentes sobre el clúster habilidades para la toma de decisiones - resolución de problemas - Rango forzado - Orden: 1 a 7, con 1 más importante

- Tomar medidas eficaces y apropiadas
- Participar en el aprendizaje permanente
- Transferir el conocimiento de una situación a otra
- Darse cuenta del efecto de las decisiones
- Pensar de forma abstracta sobre de los problemas
- Dar soluciones creativas e innovadoras
- Identificar y analizar problemas

Habilidades de autogestión

Percepciones de directivos/docentes sobre el clúster habilidades de autogestión-Rango forzado-Orden: 1 a 7, con 1 más importante

- Hábitos de trabajo eficientes y eficaces
- Adaptar y aplicar la tecnología apropiada
- Emprendedor
- Dedicación al desarrollo profesional continuo
- Trabajar bien bajo presión
- Sentido de urgencia para abordar y completar tareas
- Ética bien desarrollada, integridad y sentido de la lealtad

Habilidades de profesionalismo

Percepciones de directivos/docentes sobre el clúster habilidades de profesionalismo - Rango forzado - Orden: 1 a 7, con 1 más importante

- 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 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
- Genera confianza con el manejo de información sensible

Percepciones de directivos/docentes sobre los núcleos básicos de habilidades blandas-Rango forzado-Orden: 1 a 7, con 1 más importante

- Habilidades de equipo
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de comunicación
- Habilidades profesionalismo
- habilidades para la toma de decisiones y la resolución de problemas
- Habilidades de autogestión
- Experiencias (preparando profesionales para la gestión directiva)

Oportunidades de mejora desde la experiencia y percepción

Percepción de la formación recibida para el desarrollo de las habilidades blandas en los procesos de formación profesional

No recibí formación

Insuficiente

Regular

Suficiente

¿Quién consideras que es el responsable de proporcionar formación, entrenamiento y desarrollo de las habilidades blandas que requiere un directivo?

1. Universidad, docentes y sus programas de formación
2. Es principalmente de las universidades, sin embargo, es importante el apoyo de las empresas
3. Responsabilidad compartida y equitativa
4. Es principalmente de las empresas, sin embargo, es importante el apoyo de las universidades
5. Responsabilidad del empleador y la empresa

Procesos de formación para el desarrollo de habilidades blandas

- Programa de Formación profesional tradicional
- Diplomados
- Talleres, workshops o *bootcamps*
- Prácticas o pasantías empresariales

- Procesos de desarrollo y formación cortos, mixtos (presenciales y digitales), con prácticas empresariales y acompañamiento permanente
 - Asistencia a foros, congresos y otros espacios para actualizarse
 - Programas de formación diseñados de acuerdo a las necesidades del mercado y con formación multidisciplinaria.

Percepción sobre los problemas críticos que enfrenta un directivo

- Manejar el tiempo personal, la fortaleza emocional y el estrés
- Estructurar un modelo de negocios rentable
- Manejar el conflicto
- Liderar efectivamente a su equipo
- Diseñar una experiencia de usuario memorable y diferenciadora
- Aprender a delegar
- Escuchar activamente y preguntar de una forma inteligente
- Diseñar un embudo comercial que permita atraer, educar, convertir y fidelizar clientes de forma recurrente
- Construir equipos y trabajar en equipo
- Fomentar la mejora continua y la calidad
- Comunicarse de una forma productiva y asertiva
- Abrir nuevos mercados
- Facilitar el cambio organizacional
- Establecer metas y objetivos específicos
- Incrementar las ventas
- Conocer a profundidad a su nicho de mercado y estructurar una oferta única e irresistible
- Afrontar las exigencias del entorno y los cambios tecnológicos
- Generar rentabilidad
- Definir y/o resolver problemas complejos
- Negociar

Etapas para la formación de directivos

- Evaluación de las habilidades
- Formación teórica en las buenas prácticas de las habilidades

- Casos de estudio para el análisis de la habilidad
- Práctica en escenarios controlados de la habilidad
- Aplicación de la habilidad en el mercado como directivo
- Retroalimentación, actualización, ajuste y continuidad

Actividades para desarrollar las habilidades blandas

- Práctica cotidiana
- Formación académica sobre la habilidad
- Trabajo interdisciplinario, donde aprendo como otros lo hacen
- Habilidad innata

Este es el final del cuestionario muchas gracias por tu apoyo

Anexo 4 Cartas de las entidades que apoyaron el proceso de trabajo de campo



Manizales, 25 de octubre de 2019.

Señor
ADRIAN DE JESUS VARGAS
Estudiante Maestría en Administración
Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.

Asunto: Apoyo en la realización del trabajo de campo correspondiente al estudio "Habilidades blandas que favorecen la empleabilidad de Directivos en las empresas del sector turístico de Caldas, desde la percepción de Egresados, Docentes y Directivos del sector"

Cordial saludo,

Por medio de la presente, nos permitimos informarle nuestro interés y apoyo para acompañarlo con el tejido empresarial del sector turístico del departamento de Caldas, en el trabajo de campo de la investigación que está adelantando en el marco de la maestría en Administración, de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. En ese sentido y teniendo en cuenta la información suministrada, de las 637 empresas que tienen actividades económicas relacionadas con el sector turístico, enviaremos vía correo electrónico, el instrumento suministrado por usted, a 634 empresas, que están registradas en la Cámara de Comercio y que tienen Registro Nacional de Turismo, teniendo en cuenta los criterios de selección que nos adjuntó.

Sabemos de la importancia de apoyar estos procesos de construcción colectiva, para acceder a información relevante y de primera mano, que nos permita como Institución y a ustedes como Universidad, tomar decisiones que estén enfocadas en el beneficio de nuestros grupos de interés de una forma efectiva.

Quedamos atentos al envío del instrumento digital para empezar el proceso de envío,

Cordialmente,

JUAN PABLO ALBA CRUZ
Profesión turismo
Cámara de Comercio de Manizales por Caldas



Universidad Católica de Manizales
Radioado No: 4790
Fecha: 2019-11-28 15:47

PAT-611,2- SS 1/4790

1 de 2

Manizales, 28 de noviembre de 2019

Estudiante
ADRIÁN VARGAS
Maestría en Administración
Universidad Nacional de Colombia
Sede Manizales
Manizales, Caldas

Asunto: Apoyo en la realización del trabajo de campo correspondiente al estudio "Habilidades blandas que favorecen la empleabilidad de Directivos en las empresas del sector turístico de Caldas, desde la percepción de Estudiantes, Graduados y Docentes"

Cordial saludo:

Nos permitimos informarle nuestro interés y apoyo para acompañarlo con la población de estudiantes que han realizado o están realizando su práctica, graduados y docentes del programa de formación profesional en Administración Turística de la Universidad Católica de Manizales, en el trabajo de campo de la investigación que está adelantando en su proyecto de investigación, en el marco de la Maestría en Administración, de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. En ese sentido y teniendo en cuenta la información suministrada, enviaremos vía correo electrónico, el instrumento de análisis que nos socializó, a 20 estudiantes que han realizado o están realizando su práctica, 250 graduados del programa de Administración Turística y 15 docentes de planta y catedráticos del programa de formación en Administración Turística.

Sabemos de la importancia de apoyar estos procesos de construcción colectiva, para acceder a información relevante y de primera mano, que nos permita como Instituciones Educativas, tomar decisiones que estén enfocadas en el beneficio de nuestros grupos de interés de una forma efectiva, apoyar nuestros procesos de acreditación académica y ajustar o diseñar nuestros programas académicos técnicos, tecnológicos, profesionales o de extensión.

Quedamos atentos al envío del instrumento digital para empezar el proceso de envío.

Atentamente,



PAT-611,2- SS 1/4790

2 de 2


JHON JAIRO ANGEL HERNANDEZ
Director Administración Turística

Transcriptor: Dora Nelsy Mejia Lopez

Anexo 5 Clasificación de los núcleos de habilidades desde otras formas de agruparlas

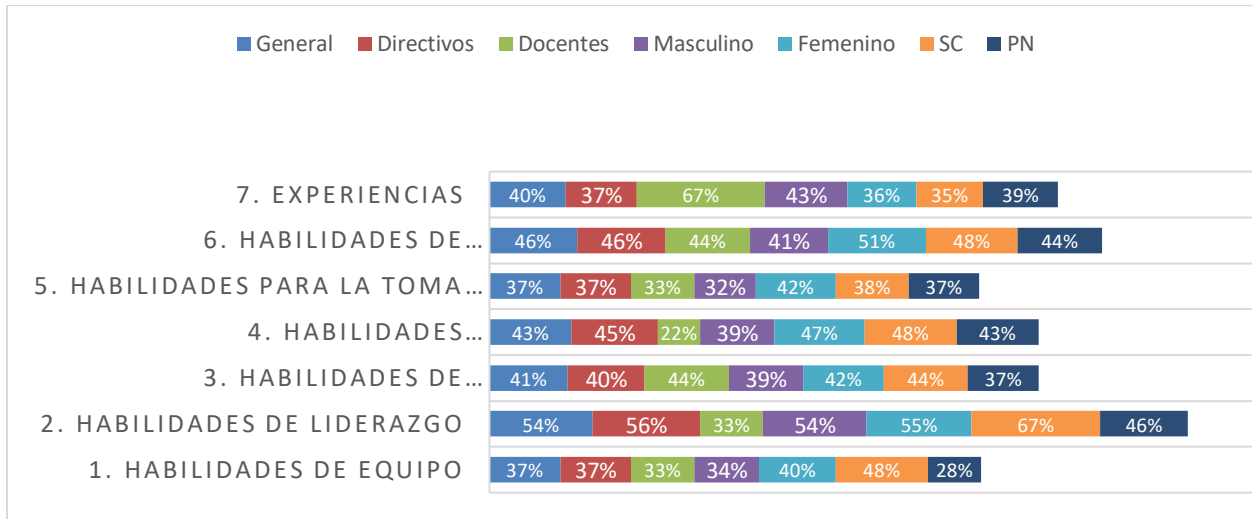


Figura 19 Núcleos de habilidades blandas general

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

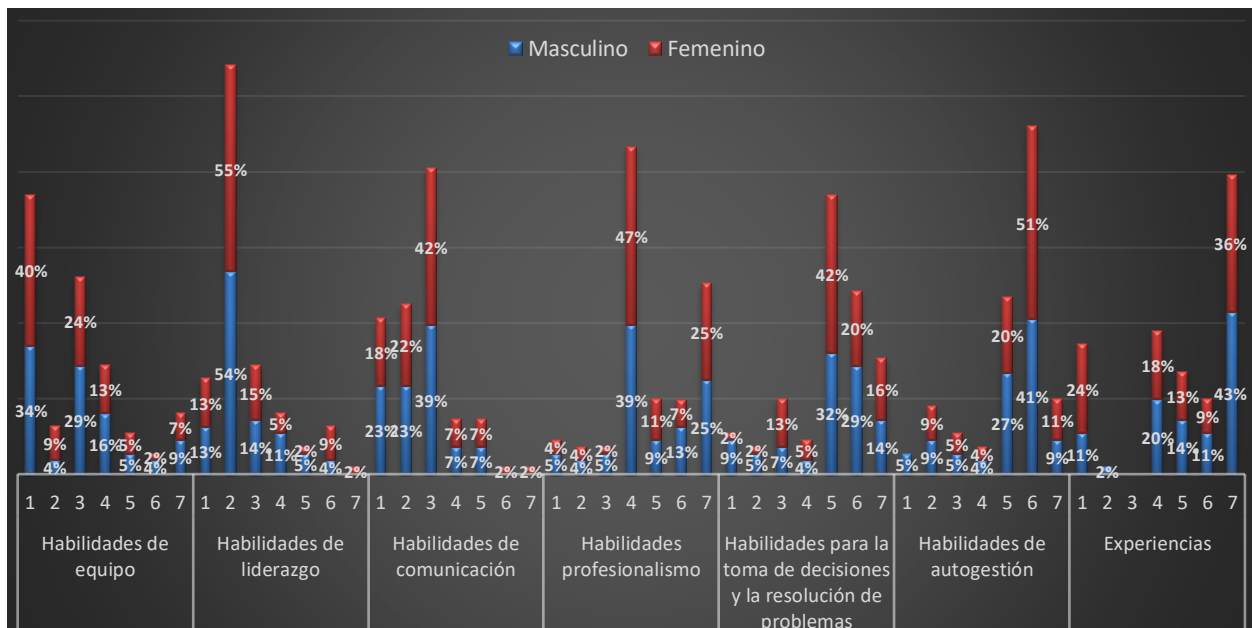


Figura 20 Núcleo de habilidades blandas-percepciones por sexo

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

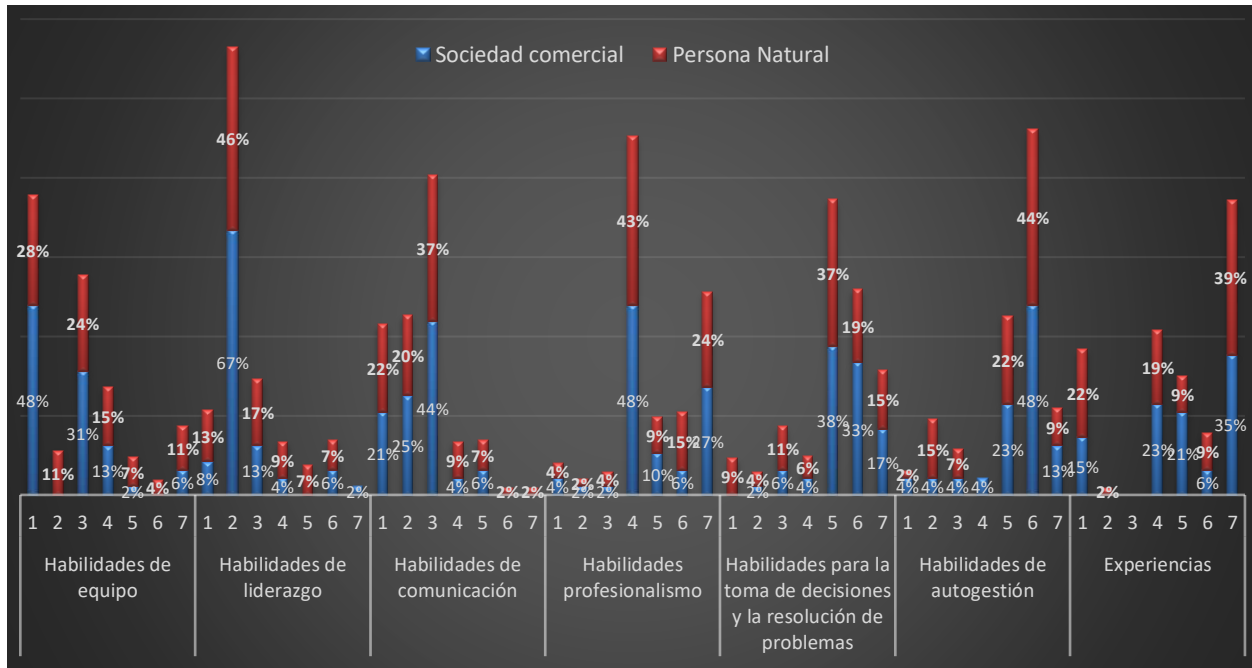


Figura 21 Núcleos de habilidades blandas-percepciones por tipo de organización

Fuente: elaborado por el autor con base en las tablas cruzadas realizadas en SPSS, 2020.

Anexo 6 operacionalización de las variables

Tabla 28 Operacionalización de las variables

Ítem	Variable	tipo	Escala de medición	Categorización o indicadores	Codificación SPSS	Tipo de pregunta
Caracterización de la persona	Población	Cualitativa	Nominal	Empresario	1	Selección múltiple
				Docente	2	
	Nivel de educación	Cualitativa	Ordinal	Primaria	1	Selección múltiple
				Secundaria	2	
				Técnico Profesional	3	
				Tecnólogo	4	
				Profesional	5	
				Especialista	6	
				Maestría	7	
	Doctorado	8				
	Área de formación	Cualitativa	Nominal	Administración	1	Selección múltiple
				arquitectura	2	
				Contaduría	3	
				Derecho	4	
				Economía	5	
				Informática	6	
				Licenciada en Lenguas Modernas	7	
				Médico veterinario zootecnista	8	
				Mercadeo	9	
				Psicología	10	
Turismo				11		
Ingeniería Electrónica				12		
Ingeniería Industrial	13					
Rango de edad	Cualitativa	Ordinal	18 a 25	1	Selección múltiple	
			26 a 35	2		
			36 a 45	3		
			46 a 55	4		
			Más de 56 años	5		
Sexo	Cualitativa	Nominal	Masculino	1	Dicotómica	
			Femenino	2		
Situación actual	Cualitativa	Nominal	Soy graduad@ de un programa profesional de turismo y me desempeño como directiv@ en una empresa de la cadena de valor del turismo.	1	selección múltiple	
			Soy graduad@ de un programa diferente a profesional de turismo y me desempeño como directiv@ en una empresa de la cadena de valor del sector turístico.	2		

			No tengo formación profesional y me desempeño como directiv@ en una empresa de la cadena de valor del sector turístico.	3		
			Soy graduad@ de una carrera diferente a turismo y me desempeño como docente en un programa de formación profesional de turismo en una entidad de educación superior.	4		
			Soy graduad@ de una carrera profesional en turismo y me desempeño como docente en un programa de formación profesional de turismo en una entidad de educación superior.	5		
	¿En qué área trabajas?	Cualitativa	Nominal	Dirección administrativa	1	selección múltiple
				Financiera y contable	2	
				Investigación y desarrollo	3	
				Producción	4	
				Mercadeo y ventas	5	
	¿Del tiempo que llevas como directivo, has trabajado principalmente?	Cualitativa	Nominal	cafetero	1	Selección Múltiple
				construcción	2	
				En el sector turístico	3	
				financiero	4	
				salud	5	
	¿Del tiempo que llevas como directivo, has trabajado principalmente?	Cualitativa	Nominal	En empresas donde eres un empleado o colaborador	1	Selección Múltiple
				En empresas donde eres el propietario o uno de ellos	2	
Caracterización de la Empresa	¿Pertenece a un clúster de turismo?	Cualitativa	Nominal	Si	1	Dicotómica
				No	2	
	Actividad de la empresa en la que trabajas	Cualitativa	Nominal	Agencia de viaje y turismo, agencia mayorista o agencia operadora	1	Selección Múltiple
				Empresa de transporte terrestre automotor especializado, empresa operadora de chiva u otros vehículos automotores que presten servicio de transporte turístico	2	
				Establecimiento de gastronomía, bar y negocios similares	3	
				Guías de turismo	4	
				Hotel, vivienda turística u otro tipo de hospedaje no permanente	5	
				Oficina de representación turística	6	
				Operador, desarrollador o industrial en zonas francas turísticas	7	
				Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones	8	
La empresa donde laboras, se clasifica según su Edad, ¿cómo?	Cualitativa	Nominal	Una empresa joven con menos de 5 años de constituida.	1	Selección múltiple	
			Una empresa de media edad, entre 5 y 10 años de constituida.	2		

				Una empresa madura, con más de 10 años de constituida.	3	
	¿Cómo se clasifica su empresa de acuerdo a los ingresos?	Cualitativa	Nominal	Microempresa, pues nuestros Ingresos anuales son iguales o inferiores a COP 1.131 millones.	1	Selección múltiple
				Pequeña empresa, pues nuestros Ingresos anuales son superiores a COP 1.131 millones, sin embargo, son iguales o inferiores a COP 4.523 millones.	2	
	Tipo de Organización	Cualitativa	Nominal	Sociedad comercial	1	Selección múltiple
				Persona Natural	2	
Habilidades Blandas	Experiencias	Cualitativa	Ordinal	Experiencias internacionales	1	Clasificación forzada
				Experiencias de trabajo en equipo	2	
				Experiencias interdisciplinarias	3	
				Experiencias de participación comunitaria	4	
				Experiencias de liderazgo	5	
				Trabajo relacionado o experiencias en pasantías	6	
				Experiencias de gestión de proyectos	7	
Habilidades de equipo	Cualitativa	Ordinal	Puntualidad y cumplimiento con los plazos	1	Clasificación forzada	
			Productividad como miembro del equipo	2		
			Mantener la responsabilidad adquirida con el equipo	3		
			Trabajar con múltiples enfoques	4		
			Actitud positiva y alentadora	5		
			Compartir ideas a múltiples audiencias	6		
			Consciencia y sensibilidad a la diversidad	7		
Habilidades de comunicación	Cualitativa	Ordinal	La comunicación efectiva por escrito	1	Clasificación forzada	
			Comunicarse agradable y profesionalmente	2		
			Comunicar con precisión y de forma concisa	3		
			Comunicarse de manera adecuada y profesionalmente utilizando las redes sociales	4		
			La comunicación oral eficaz	5		
			Saber escuchar	6		
			Hacer buenas preguntas	7		
Habilidades de liderazgo	Cualitativa	Ordinal	Motivar y guiar a los demás	1	Clasificación forzada	
			Reconocer cuándo dirigir, cuándo delegar y cuándo seguir	2		
			Ver el "panorama completo" y pensar de forma estratégica	3		
			Respetar y reconocer las contribuciones de los demás	4		

			Reconocer cuándo el cambio es necesario y conducir el esfuerzo para lograrlo	5	
			Reconocer y tratar constructivamente con el conflicto	6	
			Construir relaciones profesionales	7	
Habilidades de resolución de conflictos y toma de decisiones	Cualitativa	Ordinal	Tomar medidas eficaces y apropiadas	1	Clasificación forzada
			Participar en el aprendizaje permanente	2	
			Transferir el conocimiento de una situación a otra	3	
			Darse cuenta del efecto de las decisiones	4	
			Pensar de forma abstracta sobre de los problemas	5	
			Dar soluciones creativas e innovadoras	6	
			Identificar y analizar problemas	7	
Habilidades de autogestión	Cualitativa	Ordinal	Hábitos de trabajo eficientes y eficaces	1	Clasificación forzada
			Adaptarse y aplicar la tecnología apropiada	2	
			Emprendedor	3	
			Dedicación al desarrollo profesional continuo	4	
			Trabajar bien bajo presión	5	
			Sentido de urgencia para abordar y completar tareas	6	
			Ética bien desarrollada, integridad y sentido de la lealtad	7	
Habilidades de profesionalismo	Cualitativa	Ordinal	Entender el papel de las expectativas de carrera en el lugar de trabajo y la realidad	1	Clasificación forzada
			Tratar eficazmente con la ambigüedad	2	
			Seleccionar un mentor y la aceptación de un asesoramiento adecuado	3	
			Mantener el decoro y la conducta apropiada	4	
			Las relaciones efectivas con los colaboradores, los clientes, las empresas y el público	5	
			Aceptar y aplicar la crítica y la dirección en el lugar de trabajo	6	
			Generar confianza con y en el manejo de información sensible	7	
Experiencias y conjunto de habilidades	Cualitativa	Ordinal	Habilidades de equipo	1	Clasificación forzada
			Habilidades de liderazgo	2	
			Habilidades de comunicación	3	
			Habilidades profesionalismo	4	
			Habilidades para la toma de decisiones y la resolución de problemas	5	
			Habilidades de autogestión	6	
			Experiencias	7	
Responsable de proporcionar formación,	Cualitativa	Nominal	1. Universidad, docentes y sus programas de formación		Selección múltiple

	entrenamiento y desarrollo de las habilidades blandas que requiere un directivo			2. Es principalmente de las universidades, sin embargo, es importante el apoyo de las empresas		
				3. Responsabilidad compartida y equitativa		
				4. Es principalmente de las empresas, sin embargo, es importante el apoyo de las universidades		
				5. Responsabilidad del empleador y la empresa		
Percepciones de los encuestados	¿La formación recibida para el desarrollo de las habilidades blandas en tu proceso de formación profesional, fue?	Cualitativa	Ordinal	No recibí formación	1	Selección múltiple
				Insuficiente	2	
				Regular	3	
				Suficiente	4	
	¿Cuáles son los problemas más críticos que enfrentas o crees que enfrenta un Directivo?	Cualitativa	Nominal	Manejar el tiempo personal, la fortaleza emocional y el estrés	1- si 0- no	Dicotómica
				Estructurar un modelo de negocios rentable	1- si 0- no	
				Manejar el conflicto	1- si 0- no	
				Liderar efectivamente a su equipo	1- si 0- no	
				Diseñar una experiencia de usuario memorable y diferenciadora	1- si 0- no	
				Aprender a delegar	1- si 0- no	
				Escuchar activamente y preguntar de una forma inteligente	1- si 0- no	
				Diseñar un embudo comercial que permita atraer, educar, convertir y fidelizar clientes de forma recurrente	1- si 0- no	
				Construir equipos y trabajar en equipo	1- si 0- no	
				Fomentar la mejora continua y la calidad	1- si 0- no	
Comunicarse de una forma productiva y asertiva	1- si 0- no					
Abrir nuevos Mercados	1- si 0- no					
Facilitar el cambio organizacional	1- si 0- no					
Establecer metas y objetivos específicos	1- si 0- no					

				Incrementar las ventas	1- si 0- no	
				Conocer a profundidad a su nicho de mercado y estructurar una oferta única e irresistible	1- si 0- no	
				Afrontar las exigencias del entorno y los cambios tecnológicos	1- si 0- no	
				Generar rentabilidad	1- si 0- no	
				Definir y/o resolver problemas complejos	1- si 0- no	
				Negociar	1- si 0- no	
	Alternativas para la formación de directivos en habilidades blandas	Cualitativa	Ordinal	Programa de Formación profesional tradicional	1	Clasificación forzada
				Diplomados	2	
				Talleres, Workshops o bootcamps	3	
				Asistencia a foros, congresos y otros espacios para actualizarse	4	
				Programas de formación diseñados de acuerdo a las necesidades del mercado y con formación multidisciplinaria.	5	
				Prácticas o pasantías empresariales	6	
Procesos de desarrollo y formación cortos, mixtos (presenciales y digitales), con prácticas empresariales y acompañamiento permanente.				7		
Etapas para la formación de directivos en habilidades blandas	Cualitativa	Ordinal	Evaluación de las Habilidades	1	Clasificación forzada	
			Formación teórica en las buenas prácticas de las Habilidades	2		
			Casos de estudio para el análisis de la habilidad	3		
			Práctica en escenarios controlados de la habilidad	4		
			Aplicación de la habilidad en el mercado como directivo	5		
			Retroalimentación, actualización, ajuste y continuidad	6		

Fuente: elaboración propia con base en los objetivos del proyecto y el instrumento.