



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA,
TURISMO Y GASTRONOMÍA**

Carrera de Administración Hotelera

**PERCEPCIÓN DE UN PLAN DE FORMACIÓN
LABORAL SOCIAL EN EL RENDIMIENTO
OPERATIVO EN COLABORADORES DENTRO DE
LA CADENA HOTELERA PERUANA KOKOPELLI**

**Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de
Bachiller en Administración Hotelera**

MARGOT LUCERO CHIRINOS URIBE

Lima – Perú

2020

INDICE

Problema de la investigación.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema.....	4
Justificación de la investigación.....	5
Marco Referencial.....	5
Antecedentes.....	5
Marco Conceptual.....	7
Formación laboral social.....	7
Hipótesis General.....	8
Hipótesis Específicas.....	8
Objetivo.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos específicos.....	9
Método.....	9
Tipo de investigación.....	9
Diseño de la investigación.....	9
Variables.....	9
<i>Definición conceptual</i>	9
<i>Definición operacional</i>	10
Muestra.....	10
Muestreo.....	11
Instrumento de investigación.....	12
Procedimiento de recolección.....	12
Procedimiento de análisis de data.....	13
Resultados.....	13
<i>Resultados encuestas</i>	13
<i>Resultados entrevistas</i>	26
Discusión.....	28
Limitaciones.....	29
Conclusiones.....	30
Recomendaciones.....	30
Referencias.....	31
Anexos.....	32

Percepción de un plan de formación laboral social en el rendimiento operativo en colaboradores dentro de la cadena hotelera peruana Kokopelli

Problema de investigación

Planteamiento del problema.

De acuerdo a un informe presentado por la Cámara de Comercio de Lima se realizarán inversiones en el sector turismo por más de US\$ 789 millones hasta el 2021. Concretamente, hasta el momento se tiene previsto 22 proyectos hoteleros, de los cuales el 86% se encontrarán en Lima (Gestión, 2019). Esta situación refleja la confianza que genera el crecimiento del sector en los últimos años y con proyecciones positivas para el futuro. Como respuesta, no es suficiente con tener la infraestructura adecuada, sino que es necesario hacer frente a las nuevas necesidades y altas expectativas del turista moderno.

Actualmente, el foco de la industria hotelera está en la satisfacción del cliente, plasmando experiencias nuevas e innovadoras, basándose más en la calidad y servicio prometido. Sin embargo, para que exista una satisfacción completa por parte de los huéspedes no solo deben sentirse satisfechos por el producto o servicio que han recibido, si no haber percibido la valoración y el respeto por parte de los trabajadores en la entrega del servicio (Kernbach & Schutte, 2005).

El concepto de “servicio al cliente” es inherente a la industria de la hospitalidad, pues la interacción entre cliente y empleado puede determinar el éxito del negocio. De esto se desprende la importancia de contar con colaboradores capacitados y comprometidos con la organización y sus objetivos (Choi & Dickson, 2009). Los procesos de formación laboral contribuyen con la mejora de las habilidades de los colaboradores en pro de un mejor rendimiento en sus labores dentro de la empresa (Parra-Penagos & Rodríguez-Fonseca, 2016).

Existen dos tipos de formación que son empleadas en el mundo hotelero: la técnica y la social. La técnica se basa en la adquisición de información y desarrollo de conocimientos. Por otra parte, la social se basa en la modificación de conductas y comportamientos inapropiados y la destreza de transmitir valores y actitudes positivas

(Pardo & Luna 2007). Actualmente en la mayoría de las organizaciones se basan más en la formación técnica que la social, reforzando conocimientos más no desarrollando habilidades sociales o blandas. En una industria como la hospitalidad, es razonable que las organizaciones se preocupen por la formación laboral social, con el objetivo de obtener mejores resultados, ya que el servicio se basa en ello, en transmitir emociones y emplear buenas actitudes para poder encontrar un sistema de calidad en las operaciones.

De acuerdo a un estudio, la presencia de habilidades sociales en el ámbito laboral es crucial y su desarrollo debe considerarse como una inversión. El mismo, afirma que las habilidades interpersonales claves para el éxito son la integridad, comunicación y amabilidad (Robles, 2012). Así mismo, Morán (2015), señala la importante influencia de la autoestima en el desempeño exitoso de los colaboradores en sus funciones y en la relación saludable con sus colegas.

Del mismo modo, una investigación americana afirma que las cuatro características más valoradas por reclutadores en potenciales candidatos son actitud positiva, respeto, honestidad y proactividad (Jones, Baldi, Phillips & Waikar, 2016). Evidenciando la importancia de las habilidades sociales en la toma de decisiones con respecto a la elección de colaboradores de una empresa. Por otro lado, hallazgos en una investigación de Veloso, Cuadra, Gil, Quiroz y Meza (2015), evidenciaron que el nivel de satisfacción laboral, vital y clima organizacional incrementó luego de aplicarse un programa de capacitación en habilidades sociales y psicología positiva.

Formulación del problema.

Sin embargo, no se tiene evidencia previa sobre la percepción de la capacitación en habilidades blandas en el rendimiento operativo de trabajadores en la cadena hotelera peruana “Kokopelli”. Este vacío de conocimiento existente sobre el tema se busca cubrir con la respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la percepción de un plan de formación laboral social en el rendimiento operativo en colaboradores dentro de la cadena hotelera peruana “Kokopelli”?

Justificación de la investigación.

Como resultado de esta investigación se tendrá la generación de conocimiento con respecto a la percepción que tienen los colaboradores de la cadena hotelera peruana “Kokopelli” sobre un plan de formación laboral social en el rendimiento operativo de los mismos. Así también, se conocerá la importancia que le dan al desarrollo de las habilidades sociales dentro de la organización. Siendo la investigación oportuna para conocer el sentir de los trabajadores de la industria con respecto al desarrollo de sus habilidades blandas para un mejor rendimiento en sus labores y para conocer la percepción de los clientes en base a su experiencia.

La contribución de la investigación recae en la información obtenida, que podrá ser utilizada para una mejor toma de decisiones por parte de la empresa hotelera. De este modo, abre oportunidad a iniciativas para el crecimiento profesional de los colaboradores y para incrementar la calidad en el servicio de la empresa con el objetivo de un mejor rendimiento.

El conocimiento obtenido a partir de la investigación beneficiará al sector privado, a los empleados, a los turistas y a la sociedad local, ya que se buscará la excelencia en el servicio al cliente, lo que genera una opinión positiva por parte de los viajeros con respecto al hotel y al destino visitado.

Marco referencial

Antecedentes.

Veloso, Cuadra, Gil, Quiroz y Meza (2015), llevaron a cabo una investigación sobre el impacto de un programa de capacitación basado en psicología positiva y habilidades sociales en la satisfacción vital y laboral y clima organizacional. El objetivo fue evaluar el impacto de la primera variable sobre la segunda mencionada, haciendo uso de un diseño experimental. La muestra consta de 27 trabajadores de una organización pública con una edad promedio de 39 años. Así mismo, se aplicaron evaluaciones y mediciones a un grupo sin intervención (cuasi-control) y a un grupo con intervención (cuasi-experimental) en las variables dependientes, que son: satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional.

Como resultado de la investigación se obtuvo que, luego de aplicado el programa de capacitación de 13 sesiones de habilidades sociales y psicología positiva, las habilidades sociales sirvieron para fortalecer los vínculos personales por lo que el nivel de satisfacción vital incrementó significativamente. De igual modo, los resultados sugieren que tener una actitud positiva y una interacción amigable con el grupo genera un mejor clima organizacional.

Sisson y Adams (2013), realizaron un estudio sobre la importancia de las habilidades blandas como competencia esencial para la gestión de la industria hotelera. El objetivo de este estudio fue determinar cómo dichas competencias hoy en día son relevantes dentro del funcionamiento operativo hotelero e identificar las diferentes competencias que se requieren en la formación de la gerencia de alojamiento, alimentos y bebidas e incluso en la gestión de reuniones y eventos. Se basó en un estudio cualitativo cuyo instrumento utilizado fueron encuestas, en el que a partir de ahí determinaron 117 conocimientos, habilidades y actitudes que era importante para una correcta formación. La muestra fue intencional y estuvo conformada por 102 encuestados identificados como graduados, coordinadores, supervisores y gerentes.

Los resultados mostraron que, el 69% están de acuerdo que las habilidades blandas son esenciales para las áreas de funcionamiento y crecimiento competitivo hotelero y que el 31% se basan que las habilidades de conocimiento y funcional son esenciales en el crecimiento laboral hotelero. Es por ello, que se puede concluir que las competencias interpersonales están tomando posición en la formación y elección para el personal, no solo ayuda a obtener una óptima relación con el cliente, si no brinda una mejora en el desarrollo interpersonal que beneficia el desempeño y relación con sus compañeros y huéspedes.

Robles (2012), realizó un estudio sobre la percepción de corporativos sobre las 10 habilidades blandas más requeridas en las empresas de hoy en día. El objetivo de la investigación fue determinar las habilidades críticas que los empleadores desean en sus trabajadores. Utilizando un diseño descriptivo, se realizó entrevistas a una muestra de 49 ejecutivos de grandes empresas que tienen personas a su cargo y se aplicó una encuesta para determinar las 10 habilidades que consideraban más relevantes. Luego, se aplicó otra encuesta para medir el nivel de importancia de cada habilidad blanda en una muestra de 57 ejecutivos.

El cuestionario requirió que los encuestados determinen el nivel de importancia de cada habilidad blanda de acuerdo a si lo consideraban extremadamente importante (5), muy importante (4), importante (3), poco importante (2) o nada importante (1). Como resultado se encontró que el 100% de los ejecutivos considera que la comunicación e integridad son dos habilidades blandas extremadamente importantes, colocándolas en los primeros puestos del ranking. De igual modo, el 84.2% consideró que la cortesía era también extremadamente importante seguido por la responsabilidad y las habilidades interpersonales. Por otro lado, cabe mencionar que ningún ejecutivo consideró “nada importante” a alguna habilidad.

Choi y Dickson (2009), realizaron un estudio sobre los beneficios de programas de capacitación gerencial tanto como en el impacto de rotación y satisfacción de los trabajadores dentro de un hotel. El propósito de esta investigación es aportar a la literatura sobre las prácticas de gestión de recursos humanos mediante un estudio piloto en empresas de alojamiento implementando programas de capacitación con factor social, empleando un diseño experimental. Dicha investigación la realizaron con una empresa hotelera ubicada al noreste de los estados unidos que operaba dos hoteles, la muestra se dirigió para 700 personas que eran el 75% de empleados. Se les aplicó encuestas para hallar el nivel de satisfacción y recolectaron datos de rotación. Como resultado, se identificó que para obtener una mejor calidad y rendimiento operativo deben reducir la tasa de rotación e implementar más la satisfacción para los operarios y encontrar buenos resultados.

Es por ello que durante el periodo de estudio que se elaboró pudieron identificar que la empresa hotelera no experimentó ninguna variación en el sistema operativo, por lo que solo hubo una única intervención que fue la gestión de calidad y satisfacción en los operarios y cómo obtuvieron resultados de desempeño más efectivos y eficientes.

Marco conceptual

Formación Laboral Social.

Distintos autores (Cerezal Mezquita,2005; Peralta, 2015) definen a la formación laboral como un proceso de transmisión y obtención de cierto conjunto de conocimiento, habilidades, procedimientos y estrategias que se requieren para analizar, comprender y resolver problemas de práctica social que se basan en “el saber”, “saber hacer” y “cómo

hacerlo”, ya sea mediante un sistema de valores que se adquiere mediante lecciones o experiencias cotidianas. Además, la formación laboral ha ido planteándose por muchos autores tanto nacionales como internacionales en el que se destacan Leyva y Mendoza (2007), pues plantean que la formación laboral es un proceso de naturaleza psicopedagógica, basado en el desarrollo de las cualidades dentro de la personalidad y de cierta forma va orientando al usuario hacia la prestación de servicios y obtención de productos de utilidad y necesidad social en la preparación a lo largo del tiempo.

Por otro lado, Pardo y Luna (2007) agrega a ello una dimensión social que se refiere a un tipo de formación laboral dado por reflexión y conocimiento en vez del formato tradicional técnico y teórico, basándose en la inteligencia interpersonal y actitud que los colaboradores deben reflejar en la prestación de servicios.

Entonces se entiende que la formación laboral social es la obtención de ciertos conocimientos que se adquieren en base a lecciones en el que se va desarrollando habilidades sociales que influyen la calidad en la prestación de servicios y desempeño laboral (Pardo & Luna, 2007; Cerezal Mezquita, 2005; Peralta, 2015).

Hipótesis General

Existe una percepción positiva sobre la presencia de un plan de formación laboral social en la empresa

Hipótesis Específicas

La formación laboral social no se aplica de manera integrada en la empresa

Se identifica como habilidades sociales importantes el liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas y resiliencia

Los clientes perciben un mejor servicio cuando existe un plan de formación laboral social

Los clientes identifican los beneficios de la existencia de un plan de formación laboral social

Objetivo

Objetivo General.

Analizar la percepción de un plan de formación laboral social en el rendimiento operativo en colaboradores dentro de la cadena hotelera peruana “Kokopelli”.

Objetivos específicos.

Identificar la percepción de la presencia de un plan de formación laboral social

Identificar la percepción de las habilidades sociales más importantes

Identificar los resultados positivos de la presencia de un plan laboral social

Identificar los beneficios percibidos de la presencia de un plan de formación laboral social

Método

Tipo de investigación.

Se llevará a cabo una investigación de tipo básica, de nivel descriptiva (Robles, 2012), enfocada en el estudio de la percepción de un plan de formación laboral social en el rendimiento operativo en colaboradores dentro de la cadena hotelera peruana

Se tomará en cuenta métodos cuantitativos y cualitativos para la recolección y el análisis de la información.

Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es no experimental, pues el estudio se limitará a observar y recopilar las opiniones de los participantes. Con relación a las entrevistas y encuestas, éstas fueron validadas por el asesor experto, y la traducción al inglés por un hablante nativo del idioma. El muestreo aplicado es no aleatorio intencionado, pues se elegirá en base criterios definidos por los investigadores. Este tipo de muestreo tiene como ventaja la relevancia en las opiniones e información otorgada por los participantes, en pro de una mejor investigación.

Variables.

Definición conceptual

La variable materia de estudio es la formación laboral social, que se entiende es la obtención de ciertos conocimientos que se adquieren en base a lecciones en el que se va

desarrollando habilidades sociales que influyen en la calidad en la prestación de servicios y desempeño laboral (Pardo & Luna,2007; Cerezal Mezquita,2005; Peralta, 2015).

Definición operacional

Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Formación Laboral Social: Obtención de ciertos conocimientos que se adquieren en base a lecciones en el que se va desarrollando habilidades sociales que influyen en la calidad en la prestación de servicios y el desempeño laboral.	Habilidades Sociales	Orientación a resultados	Entrevistas y encuestas
		Vocación de servicio	
		Trabajo en equipo	
	Desempeño Laboral	Calidad en el Servicio	Entrevistas y encuestas
		Aumento de la productividad	
		Índice de satisfacción del cliente	

Muestra.

La población de la presente investigación se divide en 2 segmentos. En primer lugar, personas que desempeñan un rol gerencial en la cadena hotelera peruana “Kokopelli”. En segundo lugar, personas que hayan sido huéspedes en los últimos tres meses en al menos una de las sedes, con una estadía mínima de dos noches. A continuación, se muestra la cuantificación de la población con las características señaladas:

Segmento 1:

Cargo	Cantidad de personas
Gerente General	1
Gerente de Hotel	3
Gerente de Operaciones	3
Gerente de Marketing	1
Gerente de Finanzas	1
Gerente de Recursos Humanos	1
Total	10

Fuente: Kokopelli Hostels

Elaboración: Propia

Segmento 2:

Locación	Cantidad de Arribos de Diciembre 2019 a Febrero 2020, con estadía mínima de 2 noches
Kokopelli Lima	1034
Kokopelli Paracas	1950
Kokopelli Cusco	2327
Total	5311

Fuente: Kokopelli Hostels

Elaboración: Propia

Muestreo.

En el primer caso, teniendo una población de 10 personas, se trabajará con una muestra de 2 personas, que representan el 20% del total.

Para el segundo caso, teniendo una población de 5311 personas, se trabajará con una muestra de 94 personas que hayan sido huéspedes en los últimos 3 meses. Se llegó a este monto utilizando los siguientes datos:

Margen de error	10%
Nivel de confianza	95%
Población	5311
Tamaño de la muestra	94

Se considera un margen de error del 10% teniendo en cuenta las limitaciones que se presentan al momento de aplicar la investigación. Éstas están detalladas en el apartado Limitaciones más adelante en el documento. Por otro lado, en un escenario más favorable, se presenta a continuación el tamaño de la muestra ideal, con un margen de error del 5%:

Margen de error	5%
Nivel de confianza	95%
Población	5311
Tamaño de la muestra ideal	359

Se trabajará con el tamaño de muestra de 94 encuestas, las cuales se distribuirán de manera proporcional en las 3 sedes de Kokopelli de la siguiente manera:

Locación	Número de arribos	% Part.	Encuestas
Kokopelli Lima	1034	19%	18
Kokopelli Paracas	1950	37%	35
Kokopelli Cusco	2327	44%	41
Total	5311	100%	94

Instrumento de investigación.

El desarrollo de la investigación está basado en técnicas básicas para la recolección de datos, tanto de manera cualitativa como cuantitativa. Como primera técnica se estructuró la encuesta, que tiene como instrumento el cuestionario en formato digital. Los objetos de observación son la percepción de un plan de formación laboral social de los colaboradores del hotel, así como la percepción de los huéspedes en base a su experiencia con respecto al servicio.

Presenta preguntas dicotómicas, con dos opciones de respuesta, y polinómica, con más de dos opciones de respuesta. Además, de presentar preguntas con la escala de Likert. Está compuesta por una introducción, preguntas filtro y las preguntas centrales. Se validó este instrumento en base al juicio del asesor experto.

La segunda técnica a aplicar son 2 entrevistas semi - estructuradas a profundidad a colaboradores en el rango gerencial de la cadena hotelera “Kokopelli”, en las que, durante un tiempo aproximado de 35 minutos, se obtuvo información con respecto a la percepción de un plan de formación laboral social en la empresa.

Procedimiento de recolección.

La recolección de información se llevó a cabo de manera remota. En primer lugar, se coordinó vía correo la fecha y hora para la realización entrevistas a través de llamadas telefónicas. Éstas fueron grabadas con un programa de computadora para su posterior transcripción y análisis. Así mismo, la aplicación de las encuestas se realizó de manera virtual a través de la plataforma google forms dentro de un lapso de tiempo determinado. Primero se hará una prueba piloto, y luego de las actualizaciones necesarias, se pasará a la aplicación de las 128 encuestas.

Procedimiento de análisis de data.

Posterior a la recolección de datos, se procedió a transferir la información codificada a un medio digital, en este caso a la herramienta Microsoft Excel, para la elaboración del informe con el objetivo de presentar los datos recogidos de forma clara y concisa a través de tablas y gráficos. Se aplicó un análisis estadístico de la media de los datos.

Así mismo, se hizo la transcripción de las entrevistas y se codificó la información en una tabla de doble entrada para un mejor análisis. La herramienta utilizada para esta tabla es Microsoft Excel.

Resultados.

Resultados encuestas

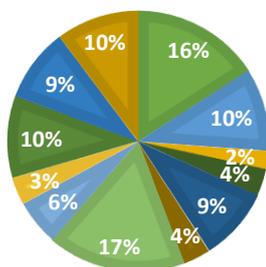
Tras haber aplicado la encuesta a huéspedes de Kokopelli Hostels con respecto a su percepción de la formación laboral social y satisfacción en base a su experiencia, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla N° 1: País de Origen			
Respuesta	Frecuencia	%	% Acumulado
Argentina	14	16%	16%
Brazil	9	10%	26%
Canada	2	2%	28%
Chile	3	3%	32%
Colombia	8	9%	41%
España	3	3%	44%
Alemania	15	17%	61%
Holanda	5	6%	67%
India	3	3%	70%
Mexico	9	10%	81%
Netherlands	8	9%	90%
USA	9	10%	100%
Total	88	100%	

Fuente y elaboración: Propia

FIGURA N°1: PAÍS DE ORIGEN

■ argentina ■ Brazil ■ Canada ■ Chile ■ Colombia ■ España
 ■ Germany ■ holland ■ India ■ Mexico ■ Netherlands ■ USA



Fuente y elaboración: Propia

De acuerdo a la información de la Tabla N°1, la mayoría de encuestados son de Alemania (17%), Argentina (16%), Brazil (10%), México (10%) y Estados Unidos (10%). Así mismo, como se ve en la Tabla N°2 el 52% tienen entre 26 y 33 años y el 34% tienen entre 18 y 25 años.

Tabla N° 2: Edad

Respuesta	Frecuencia	%	% Acumulado
18 a 25 años	30	34%	34%
26 a 33 años	46	52%	86%
34 a 41 años	8	9%	95%
41 años a más	4	5%	100%
Total	88	100%	

Fuente y elaboración: Propia

FIGURA N°2: EDAD

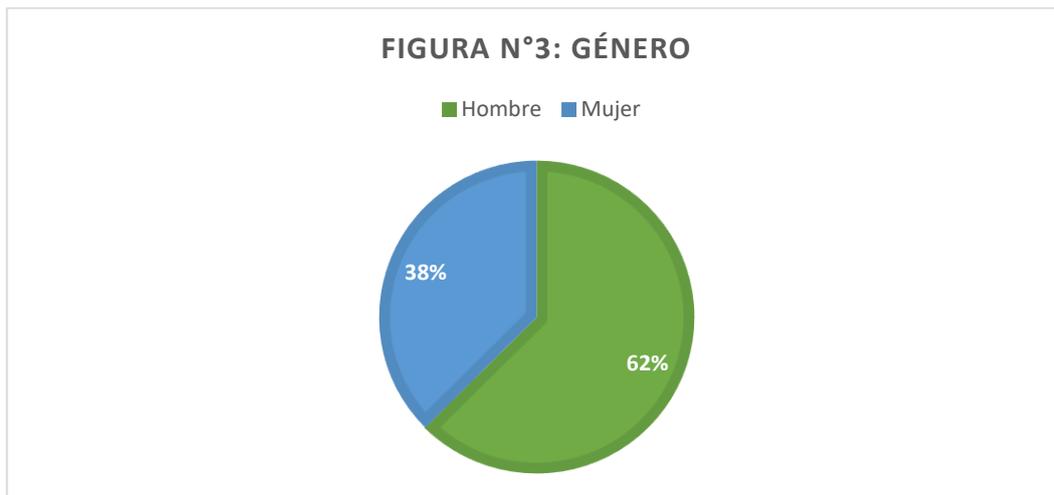
■ 18 a 25 años ■ 26 a 33 años ■ 34 a 41 años ■ 41 años a más



Fuente y elaboración: Propia

Tabla N° 3: Género			
Respuesta	Frecuencia	%	% Acumulado
Hombre	55	63%	63%
Mujer	33	38%	100%
Total	88	100%	

Fuente y elaboración: Propia



Fuente y elaboración: Propia

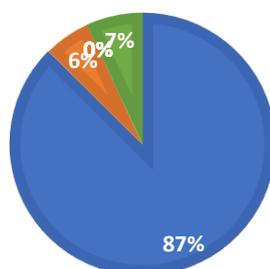
Por otro lado, el 62% de encuestados son hombres. Con respecto al motivo de su visita al Perú, el 88% indicó que fue por vacaciones o turismo, y un 6% indicó que, por negocios o trabajo, como se puede apreciar en la Tabla N°4.

Tabla N° 4: ¿Cuál fue el motivo de su visita al Perú?			
Respuesta	Frecuencia	%	% Acumulado
Vacaciones / Turismo	77	88%	88%
Negocios / Trabajo	5	6%	93%
Educación	0	0%	93%
Visitar amigos o familia	0	0%	93%
Salud (Tratamiento médico)	0	0%	93%
Voluntariado /Misiones	6	7%	100%
Total	88	100%	

Fuente y elaboración: Propia

FIGURA N°4: ¿CUÁL FUE EL MOTIVO DE SU VISITA AL PERÚ?

■ Vacaciones / Turismo
 ■ Negocios / Trabajo
 ■ Educación
■ Visitar amigos o familia
 ■ Salud (Tratamiento médico)
 ■ Voluntariado /Misiones



Fuente y elaboración: Propia

Con respecto al tiempo que estuvo de viaje en el Perú, la gran mayoría indicó que su estancia fue de 13 noches a más (65%), el 13% indicó que de 1 a 4 noches y otro 13% de 9 a 12 noches.

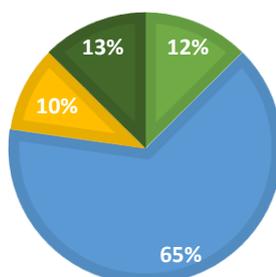
Tabla N° 5: ¿Cuál fue su tiempo de permanencia en el Perú?

Respuesta	Frecuencia	%	% Acumulado
De 1 a 4 noches	11	13%	13%
De 13 noches a más	57	65%	77%
De 5 a 8 noches	9	10%	88%
De 9 a 12 noches	11	13%	100%
Total	88	100%	

Fuente y elaboración: Propia

FIGURA N°5: ¿CUAL FUE SU TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL PERÚ?

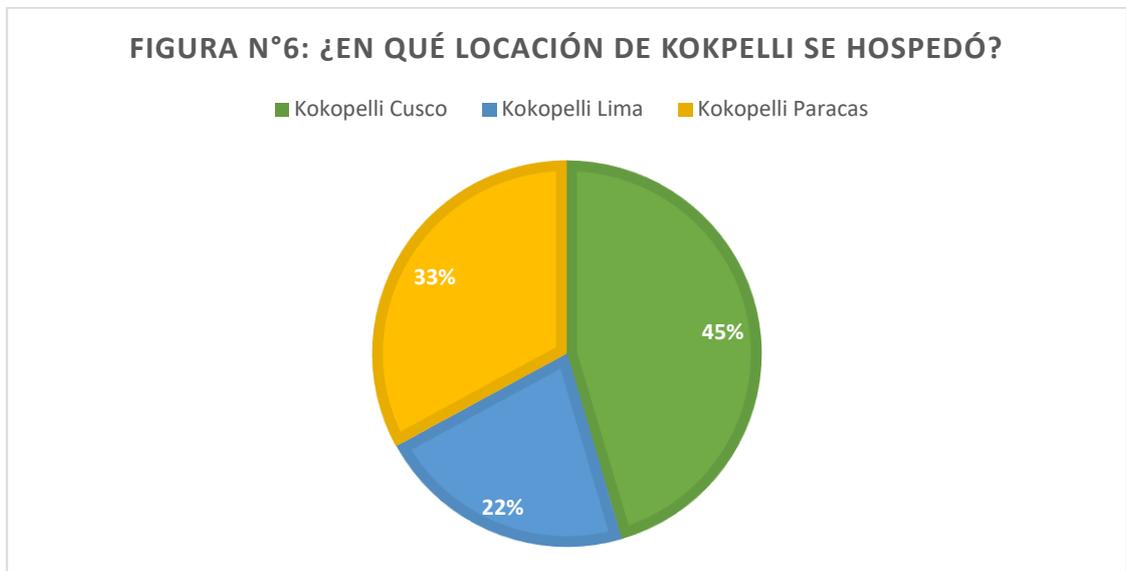
■ De 1 a 4 noches
 ■ De 13 noches a más
 ■ De 5 a 8 noches
 ■ De 9 a 12 noches



Fuente y elaboración: Propia

Tabla N° 6: ¿En qué locación de Kokopelli se hospedó?			
Respuesta	Frecuencia	%	% Acumulado
Kokopelli Cusco	40	45%	45%
Kokopelli Lima	19	22%	67%
Kokopelli Paracas	29	33%	100%
Total	88	100%	

Fuente y elaboración: Propia

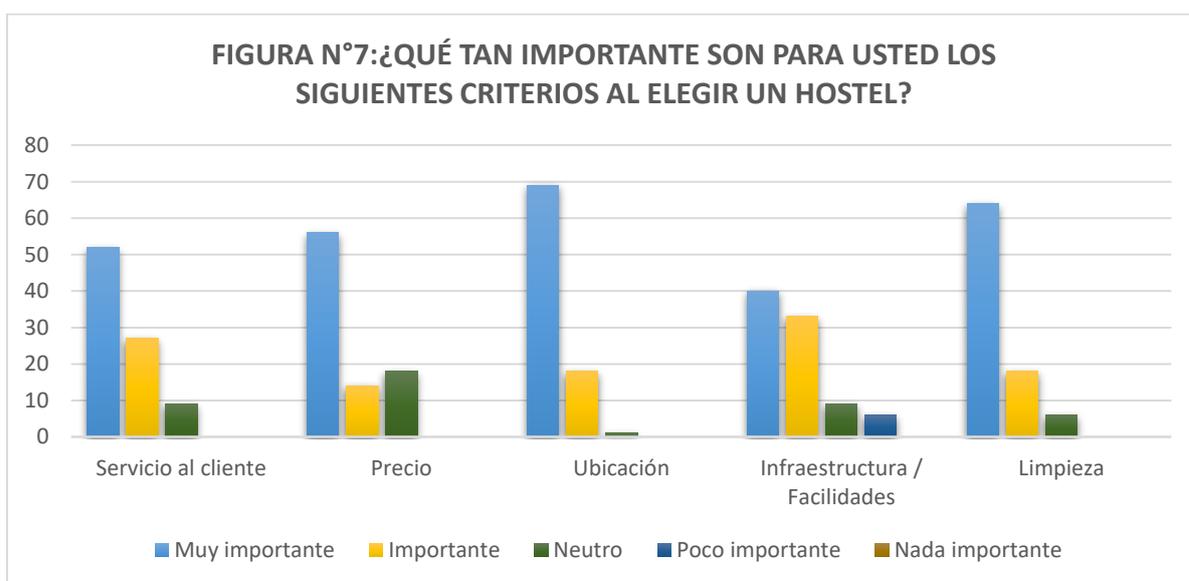


Fuente y elaboración: Propia

Cuando se le consultó sobre en qué sede de Kokopelli Hostels se hospedó, el 45% lo hizo en la sede de Cusco, el 33% en Paracas y el 22% en Lima.

Tabla N° 7: ¿Qué tan importante son para usted los siguientes criterios al elegir un hostel? Considerar 5 como Muy Importante y 1 Nada importante						
Respuesta	Frecuencia Total	Muy importante	Importante	Neutro	Poco importante	Nada importante
Servicio al cliente	88	52	27	9	0	0
%	100%	59%	31%	10%	0%	0%
Precio	88	56	14	18	0	0
%	100%	64%	16%	20%	0%	0%
Ubicación	88	69	18	1	0	0
%	100%	78%	20%	1%	0%	0%
Infraestructura / Facilidades	88	40	33	9	6	0
%	100%	45%	38%	10%	7%	0%
Limpieza	88	64	18	6	0	0
%	100%	73%	20%	7%	0%	0%

Fuente y elaboración: Propia

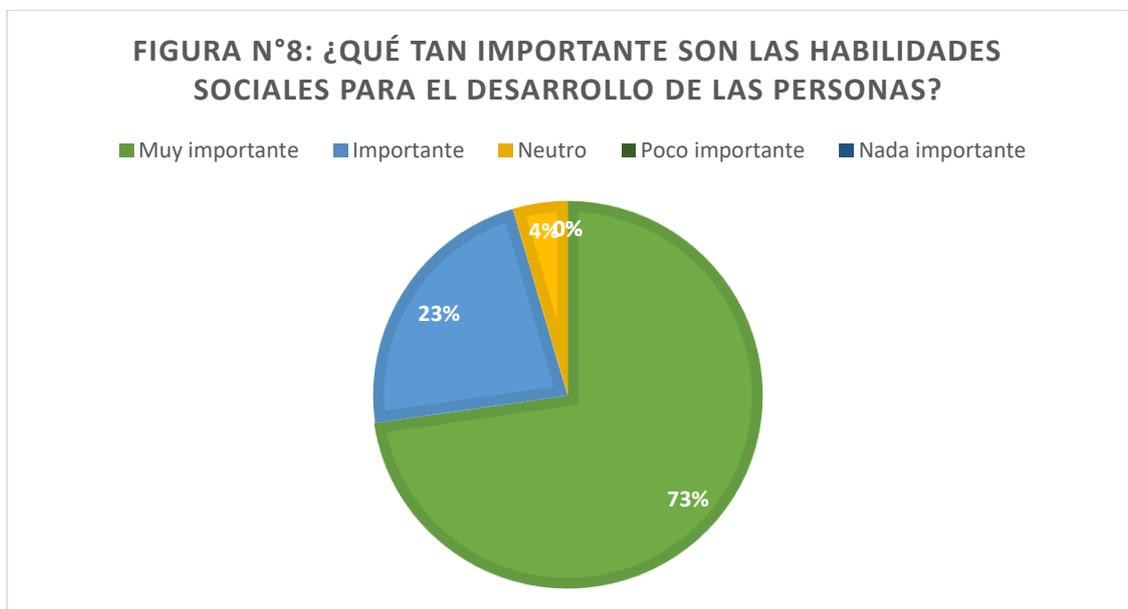


Fuente y elaboración: Propia

Con respecto al criterio servicio al cliente, un 59% lo considera muy importante al momento de elegir un hotel. Así mismo, para el 64% de encuestados el precio es un factor muy importante y el 20% lo considera neutro o indiferente. Por otro lado, el 78% considera muy importante la ubicación cuando se decide por hostel. En el caso de infraestructura, el 7% considera que es poco importante y el 45% que es muy importante. Finalmente, el 73% considera que la limpieza es un criterio muy importante.

Tabla N° 8: ¿Qué tan importantes son las habilidades sociales para el desarrollo de las personas?			
Respuesta	Frecuencia	%	% Acumulado
Muy importante	64	73%	73%
Importante	20	23%	95%
Neutro	4	5%	100%
Poco importante	0	0%	100%
Nada importante	0	0%	100%
Total	88	100%	

Fuente y elaboración: Propia

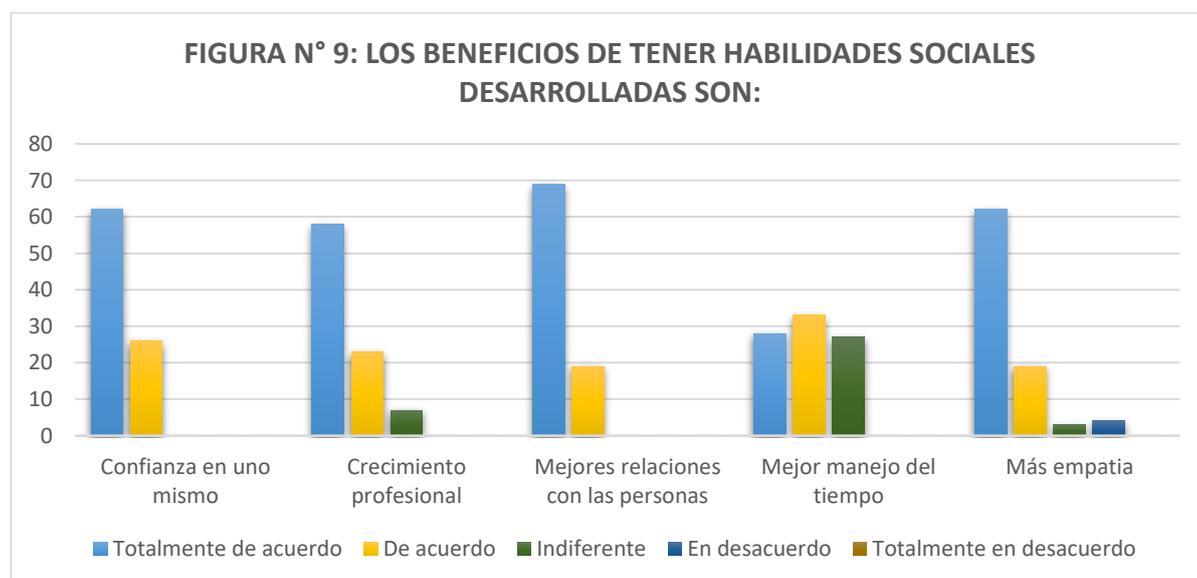


Fuente y elaboración: Propia

Dentro de la dimensión de habilidades sociales, el 73% considera que éstas son muy importantes para el desarrollo de las personas, y el 23% que son importantes. Un 5% tomó una posición indiferente.

Tabla N° 9: Los beneficios de tener habilidades sociales desarrolladas son:						
Respuesta	Frecuencia Total	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Confianza en uno mismo	88	62	26	0	0	0
%	100%	70%	30%	0%	0%	0%
Crecimiento profesional	88	58	23	7	0	0
%	100%	66%	26%	8%	0%	0%
Mejores relaciones con las personas	88	69	19	0	0	0
%	100%	78%	22%	0%	0%	0%
Mejor manejo del tiempo	88	28	33	27	0	0
%	100%	32%	38%	31%	0%	0%
Más empatía	88	62	19	3	4	0
%	100%	70%	22%	3%	5%	0%

Fuente y elaboración: Propia



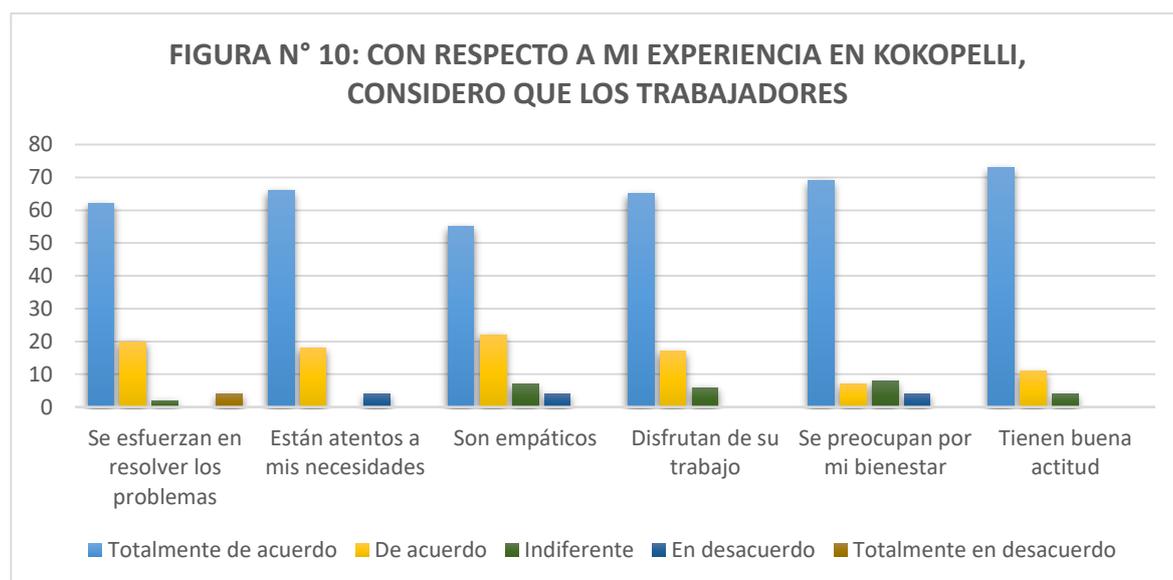
Fuente y elaboración: Propia

El 70% está totalmente de acuerdo en que confianza en uno mismo es un beneficio de tener habilidades sociales desarrolladas. Así mismo, un 66% considera totalmente de acuerdo que crecimiento profesional también lo es. Por otro lado, todos los encuestados están totalmente de acuerdo (78%) y de acuerdo (22%) con que mejores relaciones con

las personas es un beneficio. Finalmente, un 5% está en desacuerdo en considerar Más empatía como uno de los beneficios de tener habilidades blandas desarrolladas.

Tabla N° 10: Con respecto a mi experiencia en Kokopelli, considero que los trabajadores:						
Respuesta	Frecuencia Total	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Se esfuerzan en resolver los problemas	88	62	20	2	0	4
%	100%	70%	23%	2%	0%	5%
Están atentos a mis necesidades	88	66	18	0	4	0
%	100%	75%	20%	0%	5%	0%
Son empáticos	88	55	22	7	4	0
%	100%	63%	25%	8%	5%	0%
Disfrutan de su trabajo	88	65	17	6	0	0
%	100%	74%	19%	7%	0%	0%
Se preocupan por mi bienestar	88	69	7	8	4	0
%	100%	78%	8%	9%	5%	0%
Tienen buena actitud	88	73	11	4	0	0
%	100%	83%	13%	5%	0%	0%

Fuente y elaboración: Propia



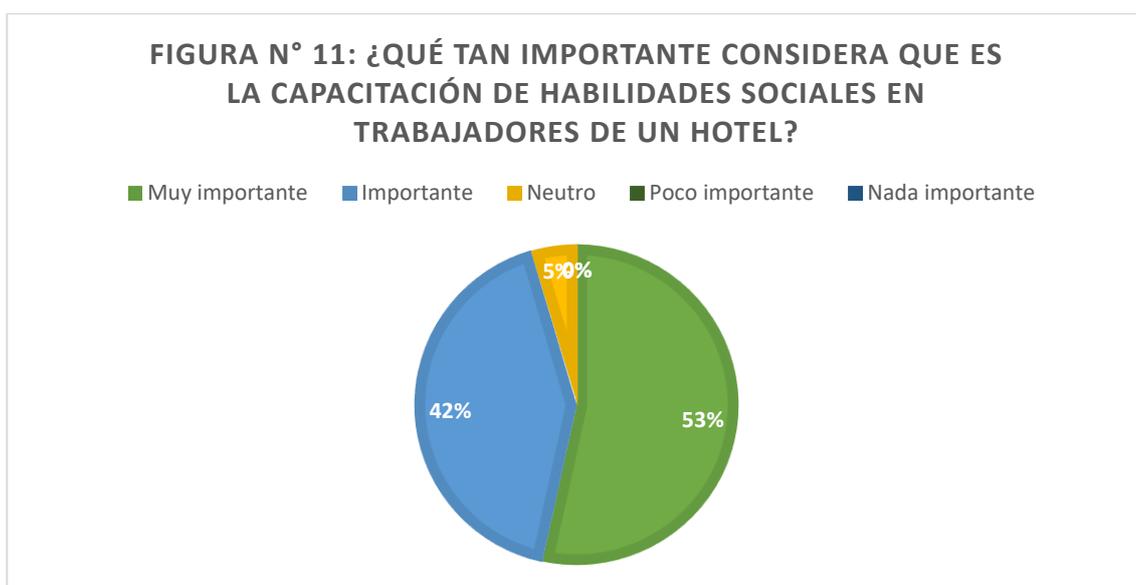
Fuente y elaboración: Propia

En base a la experiencia que tuvieron en Kokopelli Hostels, el 70% está totalmente de acuerdo en que los trabajadores se esfuerzan en resolver los problemas y el 75% está totalmente de acuerdo en que están atentos a sus necesidades. Por otro lado, el 96% está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los trabajadores tienen buena actitud. Con respecto a que, si los trabajadores son empáticos, el 63% está totalmente de acuerdo, pero el 5% está en desacuerdo con esa afirmación. Finalmente, el 78% está totalmente de acuerdo con que los trabajadores se preocupan por su bienestar y el 74% con que disfrutan de su trabajo.

Parte II: Desempeño Laboral

Tabla N° 11: ¿Qué tan importante considera que es la capacitación de habilidades sociales en trabajadores de un hotel?			
Respuesta	Frecuencia	%	% Acumulado
Muy importante	47	53%	53%
Importante	37	42%	95%
Neutro	4	5%	100%
Poco importante	0	0%	100%
Nada importante	0	0%	100%
Total	88	100%	

Fuente y elaboración: Propia

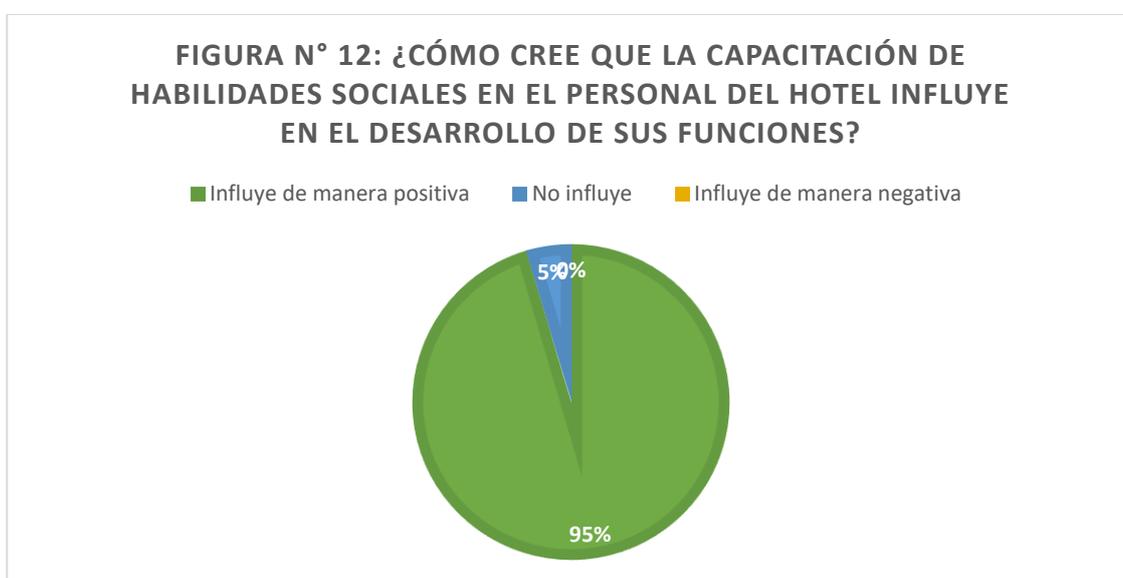


Fuente y elaboración: Propia

Cuando se preguntó qué tan importante consideran que es la capacitación de habilidades sociales en trabajadores de un hotel, el 53% de encuestados respondieron que es muy importante y un 42% que es importante.

Tabla N° 12: ¿Cómo cree que la capacitación de habilidades sociales en el personal del hotel influye en el desarrollo de sus funciones?			
Respuesta	Frecuencia	%	% Acumulado
Influye de manera positiva	84	95%	95%
No influye	4	5%	100%
Influye de manera negativa	0	0%	100%
Total	88	100%	

Fuente y elaboración: Propia



Fuente y elaboración: Propia

Como se aprecia en la Tabla N°12, el 95% de los encuestados considera que la capacitación de habilidades sociales en el personal del hotel influye de manera positiva, y el 5% considera que no influye una en la otra.

Tabla N° 13: ¿Cree que los trabajadores de Kokopelli han recibido capacitación en habilidades blandas?			
Respuesta	Frecuencia	%	% Acumulado
Si	84	95%	95%
No	4	5%	100%
Total	88	100%	

Fuente y elaboración: Propia

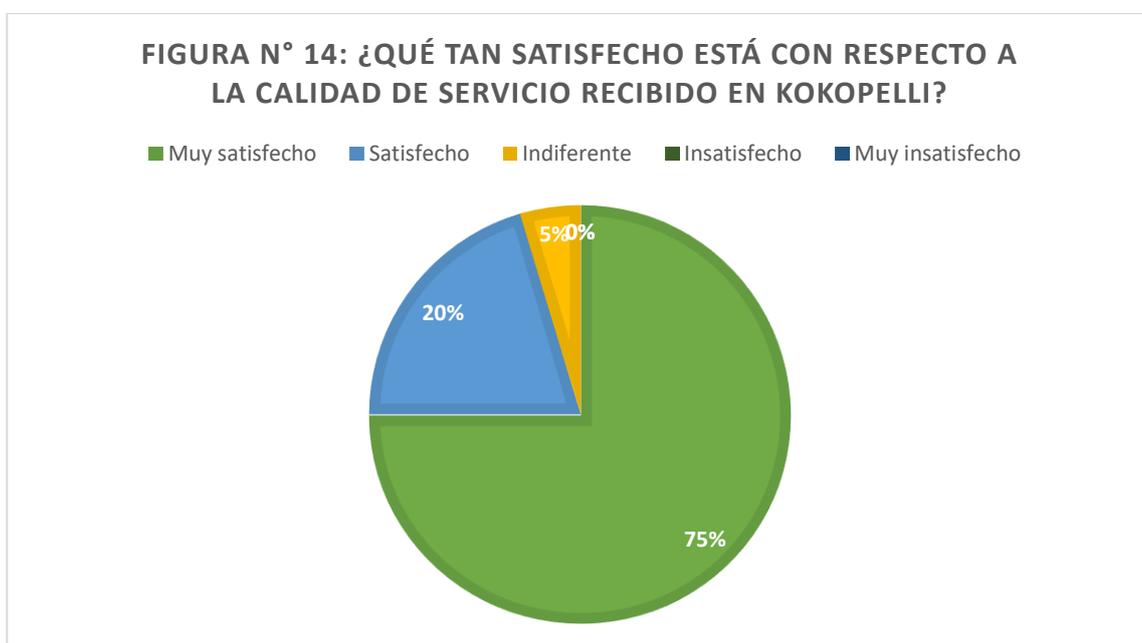


Fuente y elaboración: Propia

En base a su experiencia vivida en Kokopelli Hostels, el 95% de los encuestados cree que los trabajadores del hotel han recibido capacitación en habilidades blandas.

Tabla N° 14: ¿Qué tan satisfecho está con respecto a la calidad de servicio recibido en Kokopelli?			
Respuesta	Frecuencia	%	% Acumulado
Muy satisfecho	66	75%	75%
Satisfecho	18	20%	95%
Indiferente	4	5%	100%
Insatisfecho	0	0%	100%
Muy insatisfecho	0	0%	100%
Total	88	100%	

Fuente y elaboración: Propia

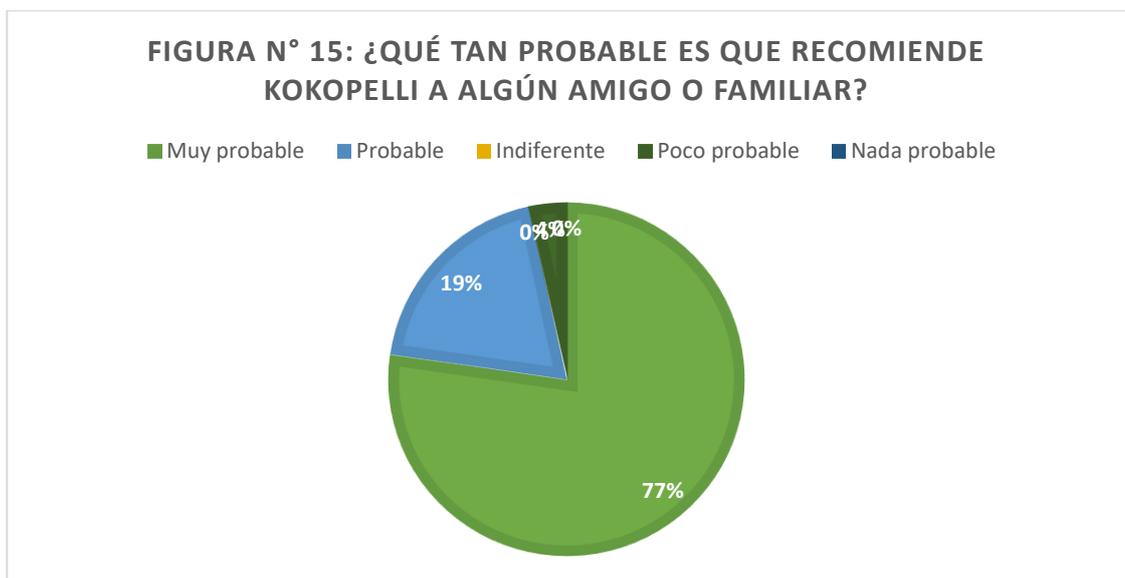


Fuente y elaboración: Propia

Con respecto al nivel de satisfacción en la calidad de servicio recibido en Kokopelli, el 75% se siente muy satisfecho, el 20% satisfecho e indiferente un 5%.

Tabla N° 15: ¿Qué tan probable es que recomiende Kokopelli a algún amigo o familiar?			
Respuesta	Frecuencia	%	% Acumulado
Muy probable	68	77%	77%
Probable	17	19%	97%
Indiferente	0	0%	97%
Poco probable	3	3%	100%
Nada probable	0	0%	100%
Total	88	100%	

Fuente y elaboración: Propia



Finalmente, la gran mayoría de encuestados (77%) considera que es muy probable que recomiende a Kokopelli Hostels a algún amigo o familiar y el 19% considera que es probable. Solo un 3% lo considera poco probable.

Resultados entrevistas

Luego de realizada la entrevista al Gerente de Operaciones y a la Gerente de Recursos Humanos de Kokopelli Hostels se recopiló la información en un audio y se realizó una transcripción. A continuación, se presentan los resultados en base a cada dimensión.

Parte I: Habilidades Sociales

Ambos entrevistados consideran que las habilidades blandas son claves para las relaciones sociales del mundo hoy. Así mismo, lo relacionan con el concepto de inteligencia emocional y su necesidad para saber responder ante ciertas situaciones de la vida diaria.

Por otro lado, consideran que las habilidades sociales han ido tomando relevancia en el mundo laboral moderno, pero aún hay empresas que les cuesta entender y adaptarse. En muchos casos, las personas son vistas como máquinas y se deja de lado lo que siente el trabajador. Así mismo, los entrevistados consideran que las habilidades blandas son lo que diferencian los profesionales de hoy del resto. Considera que un 40% es experiencia y un 60% es actitud.

En la industria hotelera toma mucha más relevancia, pues por la naturaleza del negocio, el cliente busca experiencias y viene con altas expectativas. Los trabajadores que trabajan en primera línea con interacción directa con el huésped necesita tener las habilidades blandas desarrolladas. Como menciona uno de los entrevistados “desde el área de housekeeping hasta un gerente debería tener la habilidad de poder comunicarse”.

Con respecto a las habilidades blandas que consideraban más importantes, se mencionó al trabajo en equipo ya que en hotelería todo es una cadena de acciones y para lograr dar un buen servicio todas las áreas deben trabajar juntas. Por otro lado, también se mencionaron habilidades de persuasión, negociación, empatía, organización, honestidad, integridad, proactividad y comunicación.

Finalmente, desde el punto de vista de las habilidades sociales, los entrevistados consideran que la horizontalidad en la comunicación del equipo y su humildad es lo que los hace diferentes. Trabajan juntos entre áreas con total apertura y confianza.

Parte II: Desempeño Laboral

Se considera que es muy importante que los trabajadores se capaciten para que estén al día con las tendencias mundiales de la industria. Así mismo, las capacitaciones no solamente ayudan a que desarrollen mejor las funciones dentro del área de trabajo, sino también van a ayudar en la vida personal de los colaboradores. Las nuevas generaciones consideran que las capacitaciones son un gran motivador pues siempre quieren saber más y seguir creciendo.

Evidencian que actualmente la empresa no cuenta con un plan de capacitaciones, pero ya se está trabajando en eso. Desde el punto de vista de habilidades blandas para gerentes, quieren trabajar el liderazgo, servicio al cliente y resolución de conflictos. Para las áreas operativas, desean desarrollar el servicio al cliente, enfoque en resultados y manejo del tiempo.

Con respecto a los beneficios de un plan de formación laboral social en la empresa, mencionan a la motivación y el conocimiento. Así mismo, la fidelización del trabajador con la empresa y el sentimiento de pertenencia. Esto es un gran beneficio pues el trabajador estará más comprometido, estará más preparado para desarrollar sus funciones, y finalmente logrará crecer en la empresa.

Los entrevistados consideran que la existencia de una capacitación laboral social si influye en la satisfacción del cliente o huésped, pues en primera instancia influye en la motivación, alegría y felicidad del staff, por ende, eso también será transmitido a los clientes. Además, por todas las herramientas técnicas y emocionales que se les da a los trabajadores, ellos podrán manejar mejor ciertas situaciones que van a dejar mucho más satisfechos a los clientes. Todas estas acciones se traducen en buenos comentarios, marketing del boca a boca, y finalmente más ventas.

Finalmente, en cuanto a la dificultad de que ciertas personas se resisten al cambio y a este tipo de capacitaciones, mencionan que lo más importante es que los gerentes estén comprometidos con ese plan de capacitación pues tienen que predicar con el ejemplo. Aún hay personas que no aprecian las capacitaciones, pero si ven al gerente hacerla y comprometido, será más coherente que se unan a estas actividades.

Discusión

Uno de los principales aportes del presente estudio es que es uno de los primeros en realizarse en el Perú, específicamente en una cadena hotelera peruana. Así mismo, la cantidad de estudios realizados en el sector hotelero enfocado en habilidades blandas en el Perú es mínimo o inexistente. A diferencia del estudio realizado por Sisson y Adams (2013) sobre la importancia de las habilidades blandas como competencia esencial para la gestión de la industria hotelera el cual fue aplicado en 102 encuestados identificados como graduados, coordinadores, supervisores y gerentes. Uno de sus resultados fue que el 69% están de acuerdo en que las habilidades blandas son muy importantes el funcionamiento y crecimiento competitivo hotelero. De igual manera, concuerda con la percepción que tienen los huéspedes de Kokopelli, pues el 53% considera que es muy importante la capacitación de habilidades sociales en trabajadores de un hotel.

Por otro lado, un estudio realizado por Robles (2012) sobre las principales habilidades blandas requeridas en las empresas hoy en día dio como resultado que el 100% de la muestra indicó que la comunicación e integridad son habilidades extremadamente importantes. En las entrevistas aplicadas a Gerentes de Kokopelli Hostels, se encontró que también consideran a la integridad y comunicación como habilidades blandas importantes, pero que el trabajo en equipo era mucho más importante en la industria hotelera.

Así mismo, se comprobó que, tanto para la plana gerencial como para los huéspedes, el desarrollo de habilidades blandas es muy importante para el rubro hotelero, sin embargo, en la empresa estudiada aún no han desarrollado un plan de formación laboral social. Lo que han trabajado hasta ahora ha sido en base al requerimiento del día a día y de manera empírica, pero no en base a un objetivo o plan estratégico de la empresa.

Limitaciones.

La presente investigación realizada tuvo una serie de limitantes importantes, principalmente dadas por la coyuntura del Covid19, por la cual se vive un estado de emergencia sanitaria decretado por el Gobierno, además de un toque de queda en todo el país.

En primera instancia, una de las limitaciones fue el tamaño reducido de la muestra. La empresa no se encontraba operando al momento de la realización del estudio, por lo que se tuvo que adaptar el método de recolección de datos de manera presencial a un método virtual. La entrevista a los trabajadores de rangos gerenciales se dificultó por la distancia y el poco tiempo disponible de ellos, pues estaban ocupados en resolver los problemas ocasionados por la pandemia.

Así mismo, otra limitante fue la falta de cooperación de los huéspedes de la empresa. Es probable que el estado de ánimo generado por la crisis sanitaria vivida a nivel mundial pueda haber influido de cierta manera en el nivel de respuesta de las encuestas realizadas de manera digital.

Finalmente, no se logró obtener las perspectivas de los trabajadores operativos de la empresa porque sus labores estaban suspendidas en el periodo en que se realizó el estudio. Al no estar trabajando no se les podía aplicar la encuesta de manera presencial,

y tampoco virtual, pues sus respuestas se hubieran visto afectadas de manera negativa por el estrés y ansiedad provocado por la incertidumbre de quedarse sin trabajo.

Conclusiones.

Como principal conclusión se encuentra que se validó la hipótesis planteada, pues efectivamente, según la investigación realizada, si existe una percepción positiva sobre la presencia de un plan de formación laboral social en la empresa. En las entrevistas realizadas, los gerentes expresaron la importancia y los beneficios que trae consigo un plan de formación laboral social.

Así mismo, también se concluye que los clientes identifican que existen beneficios de tener un plan de formación laboral social. El 53% considera que es muy importante la existencia de este tipo de plan en los trabajadores del hotel. Consideran que los principales beneficios son mejores relaciones con las personas, más empatía y más confianza en uno mismo.

Por otro lado, también se concluye que a pesar de que la percepción de un plan de formación laboral social en la empresa hotelera es positiva y de importancia, los líderes no han llevado a cabo una estrategia ni plan definido para su empresa. Es decir, a pesar de que lo consideran importante y necesario, no lo ponen en práctica.

Con respecto a la percepción de las habilidades blandas más importantes, se concluye que los trabajadores de la plana gerencial consideran que las habilidades de comunicación, trabajo en equipo y organización son las más relevantes y necesarias en el rubro de la hotelería, por la propia naturaleza del sector.

Recomendaciones

Para un mejor entendimiento del motivo de estudio se recomienda aplicar la investigación desde las perspectivas del trabajador operativo también. De esta manera, se podrá tener una visión más panorámica de la relevancia que tiene un plan de formación laboral social en los trabajadores.

Así mismo, se recomienda ampliar el tamaño de la muestra en los tres segmentos de estudios: Gerentes o administrativos, operativos y clientes. Así, se reduce el margen de error y el estudio podrá tener mayor consistencia.

Finalmente, como recomendación para la empresa, se debe tomar en cuenta la percepción de los clientes sobre la importancia de la presencia de una plan de formación laboral en los colaboradores del hotel, para que puedan implementarlo y de esa manera incrementar los beneficios para todos los actores de la actividad.

Referencias

- Choi Y. & Dickson D, (2009). *A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level*, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 9:1, 103-116, doi: 10.1080/15332840903336499
- Cerezal Mezquita, J. (2005) La formación laboral de los alumnos en los umbrales del siglo XXI. Editorial Pueblo y Educación, La Habana
- Gestión. (2019). *Perú tendrá 22 nuevos hoteles valorizados en US\$ 789 millones*. [online] Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-tendra-22-nuevos-hoteles-valorizados-us-789-millones-272763-noticia/?ref=gesr>
- Gobierno de Navarra. (2009). Guía para medir la satisfacción respecto a los servicios prestados. 2019, de Gobierno de Navarra Sitio web: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5A006CFC-7EBC-4A3F-9FA5-4574ADA817D8/0/GuiaPARAMEDIRLASATISFACCION2012.pdf>
- Jones, M., Baldi, C., Phillips, C., & Waikar, A. (2016). *The Hard Truth about Soft Skills: What Recruiters Look for in Business Graduates*. College Student Journal, 50(3), 422–428. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=118727249&lang=es&site=ehost-live>
- Kernbach, S. and Schutte, N. (2005), "The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction", Journal of Services Marketing, Vol. 19 No. 7, pp. 438-444. <https://doi.org/10.1108/08876040510625945>
- Moran, A.J. (2015). *An Examination of Self-Esteem's Impact on the Leadership Behaviors of Female Undergraduate Student Leaders*. Illinois: Masters Theses. Recuperado de: <https://thekeep.eiu.edu/theses/2330/>
- Pardo, M. y Luna Aroca, R. (2007) Recursos humanos para Turismo. Prentice-Hall ,20(6): 6-9
- Parra-Penagos, C. & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas*. Rev.investig.desarro.innov, 6(2), 131-143. doi: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Robles, M. M. (2012). *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*. Business and Professional Communication Quarterly, 75(4), 453–465. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoah&AN=47046763&lang=es&site=ehost-live>
- Sisson, L., & Adams, A. (2013). Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 131–145. <https://doi.org/10.1080/10963758.2013.826975>
- Veloso Besio, C., Cuadra Peralta, A., Gil Rodríguez, F., Quiroz Cornejo, Á., Meza Castro, S. (2015). *Capacitación en Trabajadores: Impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital*,

Anexos

Encuesta clientes.

Estimado/a, este estudio tiene la finalidad de conocer su opinión sobre la formación laboral social. Le agradeceríamos que nos diera algunos minutos de su valioso tiempo para llenar el cuestionario. La información que proporcionará será completamente anónima y confidencial. No hay respuestas correctas o incorrectas. **Sólo necesitamos una respuesta honesta que represente su percepción y experiencia.**

País:		Género	F	M
-------	--	--------	---	---

SECCIÓN 1: GENERAL

1. Edad

- | | |
|-----------------|------------------|
| a. 18 a 25 años | c. 34 a 41 años |
| b. 26 a 33 años | d. 42 años a más |

2. ¿Cuál fue el motivo de su visita al Perú?

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| Vacaciones / Turismo | Visitar amigos o familia |
| Negocios / Trabajos | Salud (tratamiento médico) |
| Educación | Voluntariado / Misiones |

3. ¿Cuál fue su tiempo de permanencia en el Perú?

- | | |
|-----------------|--------------------|
| De 1 a 4 noches | De 9 a 12 noches |
| De 5 a 8 noches | De 13 noches a más |

4. ¿En qué locación de Kokopelli se hospedó?

- Kokopelli Lima
- Kokopelli Cusco
- Kokopelli Paracas

5. ¿Qué tan importante son para usted los siguientes criterios al elegir un hostel?

Considerar 5 como Muy Importante y 1 Nada importante.

	5	4	3	2	1
a. Servicio al cliente					
b. Precio					
c. Ubicación					
d. Infraestructura / Facilidades					

e. Limpieza					
-------------	--	--	--	--	--

SECCIÓN 2: HABILIDADES SOCIALES

Se entiende por habilidades sociales, o también llamadas habilidades blandas como aquellos atributos o características que forjan a una persona capaz de relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros

6. ¿Qué tan importantes son las habilidades sociales para el desarrollo de las personas?

- a. Muy importante
- b. Importante
- c. Neutro
- d. Poco importante
- e. Nada importante

7. Los beneficios de tener habilidades sociales desarrolladas son:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Confianza en uno mismo					
b. Crecimiento profesional					
c. Mejores relaciones interpersonales					
d. Mejor manejo del tiempo					
e. Más empatía					

8. Con respecto a mi experiencia en Kokopelli, considero que los trabajadores:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Se esfuerzan en resolver los problemas					
b. Están atentos a mis necesidades					
c. Son empáticos					
d. Disfrutan su trabajo					
e. Se preocupan por mi bienestar					
f. Tienen buena actitud					

SECCIÓN 3: DESEMPEÑO LABORAL

9. ¿Qué tan importante consideras que es la capacitación de habilidades sociales en trabajadores de un hotel?

- a. Muy importante
- b. Importante
- c. Neutro
- d. Poco importante
- e. Nada importante

10. ¿Cómo crees que la capacitación de habilidades sociales en el personal del hotel influye en el desarrollo de sus funciones?

- a. Influye de manera positiva
- b. No influye
- c. Influye de manera negativa

11. ¿Crees que los trabajadores de Kokopelli han recibido capacitación en habilidades blandas?

- a. Si
- b. No

12. ¿Qué tan satisfecho estás con respecto a la calidad de servicio recibido en Kokopelli?

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Indiferente
- d. Insatisfecho
- e. Muy insatisfecho

13. ¿Qué tan probable es que recomiendes Kokopelli a algún amigo o familiar?

- a. Muy Probable
- b. Probable
- c. Indiferente
- e. Poco probable
- f. Nada probable

Entrevista equipo gerencial.

Guía de pautas

Buenas tardes Señor/a, mi nombre es Lucero Chirinos y soy estudiante de la Universidad San Ignacio de Loyola. De antemano le agradezco por su tiempo y disponibilidad. Como parte de mi carrera, estoy desarrollando la tesis relacionada a la formación laboral social y quisiera conocer su percepción sobre el tema.

Se le pide permiso para grabar la conversación con fines académicos, asegurándole que no se publicará en ninguna red social.

SECCIÓN 1: CALENTAMIENTO

1. ¿Nos podrías contar un poco sobre ti y tu experiencia en el rubro del turismo y la hotelería?
2. ¿Cuál es el rol que desempeñas actualmente en la empresa y en qué consiste?

SECCIÓN 2: HABILIDADES SOCIALES

Se entiende por habilidades sociales, o también llamadas habilidades blandas como aquellos atributos o características que forjan a una persona capaz de relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros

3. ¿Qué papel cree que juegan las habilidades sociales o blandas en la vida de las personas?
4. ¿Qué opina de la evolución que ha tenido su relevancia en el ámbito laboral?
¿Considera usted que son relevantes hoy en día?
5. En la industria de la hotelería, ¿Cree que es necesario tener habilidades sociales desarrolladas?
6. ¿Nos podrías comentar cuales consideras las 5 más importantes habilidades sociales que se necesitan en la industria de la hotelería? ¿Porqué?
7. Desde el punto de vista de las habilidades sociales, ¿Cuál o cuáles crees que es la mayor fortaleza del equipo de trabajo en Kokopelli?

SECCIÓN 3: DESEMPEÑO LABORAL

8. ¿Considera que es importante que la empresa cuente con un plan de capacitación para sus trabajadores? ¿Por qué? ¿Qué beneficios encuentra en esto?
9. ¿La empresa cuenta con un plan de formación laboral social? ¿En qué consiste?
¿Cuál es el enfoque?
10. ¿Cuáles cree que serían los beneficios de implementar un plan de formación laboral en habilidades blandas para su equipo?
11. ¿Crees que tener un plan de formación laboral social influiría positivamente en el índice de satisfacción al cliente? ¿Por qué?

12. ¿Qué tan difícil considera que es implementar un plan de formación laboral de este tipo? Hay personas que se resisten al cambio, ¿Cómo lo han manejado?

13. Finalmente, ¿Qué recomendaciones daría a las empresas hoteleras peruanas sobre la formación laboral en habilidades blandas?

Transcripción entrevistas.

Nombre	Andrel Bilder	Erika Lopez
Cargo	Gerente de Operaciones	Gerente Recursos Humanos
SECCIÓN 1		
P1	<p>Mi nombre es Andre Bilder, yo tengo mucha experiencia creando negocios. He estado trabajando por mucho tiempo en el área de construcción e inmobiliaria, y hace algunos años migré al rubro de turismo. Tuve una agencia de turismo receptivo. Y también fui Gerente General de Selina cuando aterrizó en Lima yo fui el que abrí la operación.</p>	<p>Recién tengo dos años aprox en turismo y hotelería, pues antes estuve en otros rubros. Y de hecho es diferentes porque es mucho más dinámico, y además es muy volátil. Como son posiciones de operaciones, de mandos bajos. La rotación es elevada, pero no porque haya gente detrás de ellos, sino porque simplemente se cansan de trabajar. Hay otro porcentaje es que se los llevan de otros hoteles o cambian de rumbo. Si bien es cierto en la universidad de cierta forma te preparan para lo que vas a vivir, en el campo te das cuenta que las labores operativas difieren mucho en cada empresa. Me gusta este rubro, pues se aprenden muchas cosas, desde la perspectiva de recursos humanos. Aún no he tenido la oportunidad de participar en un proceso de capacitación específicamente de habilidades blandas.</p>
P2	<p>Actualmente soy Director de Operaciones de una cadena de Hostels en Perú. Tenemos hoteles en Lima, Cusco y Paracas bajo la marca Kokopelli Hostels. Mi rol es ser el nexo entre la empresa operadora, es decir la gerencia, y los diferentes hoteles a través de sus gerentes. Es decir, debajo mío están los gerentes de cada uno de los hoteles, ellos me reportan a mí y yo soy el que estoy a su lado ayudándolos a generar mejoras, más ingresos y mejores experiencias en cada uno de las locaciones. Eso es como rol principal. Obviamente, en empresas pequeñas como la nuestra al final cada uno termina haciendo de todo.</p>	<p>Soy gerente de recursos humanos de MAPA, que está a cargo de la operación de las 4 razones sociales de Kokopelli. 2 en Lima, una en Paracas y la otra en Cusco. En coordinación de los hoteles y de los administradores. Cada vez que tienen alguna duda sobre disposiciones laborales, planilla y otros se coordina conmigo. Además, en el proceso de selección la decisión final siempre la tiene el jefe de área. Yo lo que hago es contactar a la persona hasta la última decisión. Explico la visión, misión de la empresa y ejemplos de la realidad de cada posición. Así mismo evaluo la personalidad para que vaya acorde al estilo de Kokopelli, es necesario ser multifacético. En Kokopelli tenemos la política de promover a las personas, si empezó en una posición operativa que termine en una posición de gerencia. Los 3 gerentes de hotel que tenemos ahorita han empezado como recepcionistas. Tenemos muchos casos de éxito en la empresa.</p>
SECCIÓN 2		

P3	<p>Creo que son claves en las relaciones sociales del mundo de hoy. En general, esta famosa inteligencia emocional es súper importante para lograr, como estamos viendo, más allá de tu éxito profesional, para lograr tu felicidad propia, para lograr una vida plena es súper importante desarrollar estas habilidades blandas para poder relacionarte mejor con las personas y con sus seres querido</p>	<p>En realidad, las habilidades blandas te preparan para saber responder ante ciertas situaciones en la vida. Por ejemplo, en la coyuntura actual, si tú no tuvieras tolerancia a la frustración esto sería un infierno para ti. Si tú no tienes organización con respecto a lo que tú haces, si no tuvieras habilidades comunicativas con tu familia sería muy difícil. Entonces, en ciertas situaciones tienen mucho más peso que en otras. Es muy fácil decir que si tienes habilidades blandas, pero solo en situaciones difíciles se podrá evidenciar qué habilidades se tienen y cuáles no.</p>
P4	<p>Creo que han empezado a tomar relevancia, ya no solo es una idea que podemos tener en la cabeza, sino que ya hay estadísticas que hablan sobre la importancia que tienen las habilidades blandas a la hora de contratar gente o a la hora de liderar con las personas en las empresas. Creo que anteriormente las personas eran vistas como maquinitas que hacían cálculos o hacían cosas, pero en el mundo de hoy ya tenemos máquinas de verdad, ósea computadoras o sistemas que hacen mucha de la chamba, pero la chamba que no pueden hacer es justamente a la que corresponde a las habilidades blandas. Por ahora no tenemos una computadora que lidere un equipo, que sepa apoyar a las personas cuando tengan un problema, o que sepan sacar lo mejor de un colaborador. Y por eso son más importantes las habilidades blandas. Justamente son lo que diferencia a los profesionales de hoy del resto.</p>	<p>Si, ha ido cambiando de a pocos, pero todavía les cuesta entender a las empresas que las personas no son máquinas, que las personas sienten. Me parece bastante importante el cambio significativo que ha venido con las nuevas generaciones, porque ellos se quejan de los abusos. En la época de nuestros padres las empresas te podían pagar lo que querían, no había beneficios, y los empleados no decían nada porque necesitaban el trabajo. Es gente que viene trabajando 20 o 30 años en la misma empresa, a pesar de que antes han sido abusivos y ahora han cambiado porque la legislación así lo exige, pero digamos que es un cambio de las nuevas generaciones. Todavía no es un cambio que va al 100%, yo diría que va a la mitad y las empresas están apoyando a atraer a la gente por cómo es, que por lo que sabe. Por ejemplo, si tú tienes maestrías, MBA, pero no sabes trabajar en equipo, no eres autocrítico o no sabes recibir feedback, lamentablemente no vas a ser una persona funcional dentro de una empresa, por más conocimientos que tengas. Para el puesto de recepcionista, tienes a un candidato que habla inglés, que ha trabajado toda su vida en recepción, pero en la entrevista nunca sonrió. Y el otro candidato no tiene experiencia en recepción, pero es amigable, abierto, manejo del idioma. ¿A quién se elige? A la persona que más se alinea con lo que se busca en la empresa. Antes si se valoraba más lo que sabías y no importaba si reías, si tenías familia o si vives solo. Ahora si, considero que es un 40% experiencia y 60% actitud.</p>
P5	<p>Tomando en cuenta que somos el rubro de servicios, lidiamos con clientes todo el tiempo, y nos debemos a ellos. Por la naturaleza de nuestro negocio, nuestro cliente es gente que viene a tener la mejor experiencia de sus vidas. Mucha gente viene desde otra parte del mundo, o ha ahorrado toda su vida o ha sido su sueño conocer Machu Picchu, entonces tiene las expectativas súper altas. Eso es una bendición, pero también un maleficio porque</p>	<p>Claro que si. Desde el área de housekeeping hasta un gerente deberías tener la habilidad de poder comunicarte, por lo menos</p>

	<p>necesitamos saber mantener esas expectativas y para hacerlo necesitamos tener muy desarrolladas nuestras habilidades blandas. Entender muy bien a las personas, saber trabajar con ellas, saber apoyarlas, y eso es en la parte de cara al público. Pero en el back stage también son muy importantes las habilidades blandas, por todo lo que he comentado anteriormente.</p>	
P6	<p>Trabajo en equipo. Persuasión. Empatía, es súper importante. Negociación también es importante. La comunicación siempre es importante.</p>	<p>Comunicación, porque de hecho es la base para una interacción social. Segundo, saber trabajar en equipo, no solamente de la boca para afuera, sino aceptar la crítica que te pueda dar una persona de tu equipo, o aceptar ideas, o aceptar que tus acciones van a mandar siempre sobre un grupo. La tercera, tiene que ser definitivamente organización. Si bien es cierto puede ser una persona de housekeeping, que efectivamente no está en oficina, pero de su labor depende que nosotros tengamos las habitaciones a tiempo y podamos hacer los check ins a tiempo. Es toda una cadena. La cuarta, la honestidad. De hecho, esto no te lo enseñan en ningún lugar más que en tu casa. Y aun así, tu eliges si ser honesto o no. Sobre todo, en un rubro como la hotelería, siguiendo el ejemplo de las personas de limpieza: si tu encuentras algo, aunque sea un real, se tiene que devolver. Está en cada persona ser honesto consigo mismo y con los demás. Lo otro sería la proactividad, que no todo el mundo lo tiene, y es hacer tu trabajo, pero ver qué más puedes hacer. Eso es lo que tienen las personas que han sido promovidas de posiciones. Son personas que efectivamente han hecho su trabajo, pero tienen ese plus de querer hacer más y apoyar. Lo último, pero no menos importante, es la adaptación al cambio. A muchos nos cuesta y hay otros que la curva del cambio la tienen más corta.</p>
P7	<p>Creo que una de nuestras grandes fortalezas es la horizontalidad. Somos un equipo en el que trabajamos juntos desde los dueños hasta la persona que viene una vez por semana a regar las plantas, y todos tenemos acceso a todos, y todos tenemos una comunicación abierta con todos. No quita que no hayan problemas, pero siempre con total apertura y total confianza. Creo que eso y la horizontalidad son algunas de las fortalezas que vemos en Kokopelli. Y por último también la humildad. Por más que hemos ganado al mejor hostel del Perú</p>	<p>Yo creo que lo que se tiene es cohesión de equipo, pues hay poca rotación, a pesar que los salarios no sean los mejores. La particularidad de Kokopelli es que todos son súper abiertos. A nadie se le dice "señor", sino que somos bastante cercanos y sociales. Esa es la clave, ser cercanos y que se brinda la puerta para aprender y hacen sentir que lo que tu digas vale y te apoyan.</p>

nunca se nos ha subido a la cabeza y nunca nos hemos creído más que nadie.

SECCIÓN 3

P8	<p>Yo creo que es súper importante que los trabajadores se capaciten para que estén al día con las tendencias mundiales, porque hoy el mundo da vueltas muy rápido y nuestra industria también. Creo que es el mayor motivador para las personas en el mundo de hoy. Sobre todo los Millenials quieren saber más siempre, y lo peor que puedes hacer con una persona es dejarlo estancado. Entonces, estos procesos de capacitación sirven para que la institución se refresque siempre. Todos tengan esta hambre por seguir creciendo y aprendiendo.</p>	<p>En realidad es súper importante, porque las capacitaciones no solamente ayudan para que desarrollen mejor sus funciones, sino también van a ayudar en su vida personal. Por ejemplo, los cursos de liderazgo en un gerente, lo va a ayudar a aplicarlo en el trabajo, pero también si está teniendo problemas en su familia podrá ser capaz de mejorar en ese aspecto también. Se le está dando un knowhow que lo va a poder aplicar en todos los ámbitos de su vida. Es muy valioso porque genera ese factor de recordación de una empresa. Y así empieza la cadena de marketing de boca a boca, donde se recomienda a la empresa. Cuando le das a un trabajador una herramienta adicional, que no es dinero, tu generas una identificación del trabajador con la empresa, y será más difícil que se vaya.</p>
P9	<p>No tenemos un plan actualmente, pero estamos trabajando en eso en este momento. Contratamos a una persona de recursos humanos recién hace unos meses, antes no lo teníamos. Y la idea al contratar a esta persona era que trabaje mucho esta parte. Pero Aun cuando no teníamos un plan específico, siempre yo personalmente me encargaba de dar capacitaciones sobre habilidades blandas a los colaboradores. Sobre liderazgo, persuasión. Por ejemplo, en una llamada semanal con los gerentes y en ella aprovecho para capacitarlos.</p>	<p>Actualmente no, pero ya estoy empezando a trabajar en eso. Se quiere implementar como que un Kokopelli University. Se quiere empezar con la propuesta del negocio, cual es el objetivo común, cual es el perfil de nuestros trabajadores, independiente de la posición, y el compromiso de la empresa para con los trabajadores. Primero se empezaría con los hardskills, luego un plan de inducción, capacitación en el sistema hotelero, el plan de crecimiento. Capacitaciones en recursos humanos y vigilancia laboral para que todos sepan sus derechos. Y luego los soft skills que va dirigido hacia los objetivos de Kokopelli y un enriquecimiento personal también. En áreas gerenciales las habilidades a desarrollar serían liderazgo, resolución de conflicto y servicio al cliente. Y en las áreas operativas sería servicio al cliente, orientación a resultados y manejo de tiempos. Eso nos va a ayudar a que esas personas estén enfocadas a la nueva visión de la hotelería post covid.</p>
P10	<p>Creo que los beneficios obviamente son la motivación, el conocimiento mismo. Los beneficios son técnicos, motivacionales y también de tener una cartera de gente que pueda crecer en tu misma empresa, bajar la rotación. Eso hace que ahorres de dinero en temas de reclutamiento</p>	<p>Como mencionaba, los beneficios son grandísimos para las empresas en términos de fidelización del empleado y también del cliente. Además, crea un sentimiento de identificación y familia, que hace que la tasa de rotación sea mejor.</p>
P11	<p>Si, yo estoy seguro que si. Como decía, influye en la motivación, en la alegría y felicidad del staff, por ende, influye también en nuestros clientes. Porque una persona de nuestro staff contenta definitivamente hace que un cliente también esté contento por todas las interacciones que pueden tener. Y también, por todas las herramientas que les</p>	<p>Yo creo que si porque le da a todo el equipo herramientas que antes no tenía, y el efecto colateral sería que tengan una mirada más amplia de la hotelería, y una predisposición a atender mejor al huésped. Eso se traduce en buenos reviews, que quieran volver a kokopelli, o comentarios puntuales sobre personas del staff que lo ayudaron. Somos un hotel budget, pero al</p>

	<p>das a los empleados para manejar mejor ciertas situaciones que van a dejar mucho más satisfechos a los clientes. Para lidiar mejor con quejas, con problemas, con negociaciones, etc.</p>	<p>enriquecer la experiencia nos podemos convertir en un hotel gadget.</p>
P12	<p>Yo creo que son pocas las personas que puedan resistirse a este cambio o a capacitaciones de este tipo. Siempre hay personas que se quieren quedar en su zona de confort, pero en mi experiencia, quizás por el tipo de negocio que tenemos nosotros, son la minoría. Hemos hecho talleres de clown en el hotel de Cusco donde participó todo el staff, en mis visitas a los hoteles también he hecho alguna capacitación. Esta persona que pueda estar un poco rehacia a "perder tiempo capacitándose" con el tiempo que se da cuenta que es el bicho raro, y poco se va uniendo a la tendencia. Siempre lo he manejado de esa forma. El mismo proceso hace que las personas entiendan la importancia de esta formación. Y también explicarles la importancia de cómo les va a beneficiar a ellos, al margen de la empresa. Hay herramientas que hasta las puede poner en su CV, y entonces el que las tengan beneficia a todos al final.</p>	<p>Primero que nada, los gerentes tienen que comprometerse con la causa porque ellos son los que tienen que predicar con el ejemplo. Hay personas que te van a decir "entrenamiento fuera del horario de trabajo? Entonces no quiero". Y las cosas obligadas no salen bien. Los gerentes deben participar de las clases y capacitaciones para dar un buen ejemplo. Es difícil, porque hay personas que no aprecian la capacitación, es difícil en la medida en que los gerentes no se comprometan. Pero si si lo hacen y tienen una buena relación con los trabajadores, es más probable que el plan de capacitación sea un éxito.</p>
P13	<p>Es un poco abrir los ojos a la importancia que tienen estas habilidades blandas. A la importancia de tener un equipo que esté cohesionado, que mire a un mismo destino y que esté motivado. Finalmente, es la clave para hacer que una organización avance y para mirar las cosas a largo plazo. Siento que en el Perú poco a poco este tema se está desarrollando cada vez más.</p> <p>Lamentablemente hemos sido muy cortoplacistas siempre, pensando en los beneficios a muy corto plazo. Y pensando en esas capacitaciones como un gasto, más que como una inversión que realmente va a dar sus frutos en un mediano o largo plazo. Quizás esa sería mi recomendación. Quitar el chip cortoplacista, pensar más en el largo plazo y entender la importancia del desarrollo de las personas en nuestras instituciones.</p>	<p>Lamentablemente muchas empresas no ven como inversión la capacitación. Pero esa es la idea, el impacto de las capacitaciones es grandísimo en cuanto a la fidelización y atención al cliente. El plan de capacitación se mide a través del aumento de tus check in , aumento de reviews, la baja de rotación, y no de métricas tradicionales.</p>

