

<https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1873>

Artículos científicos

**Evaluación de habilidades blandas para mejora en el servicio de
las pequeñas y medianas empresa turísticas**

***Evaluation of soft skills to improve the service of tourism small and medium
enterprises***

***Avaliação de soft skills para melhorar o atendimento de pequenas e médias
empresas turísticas***

Carolina Ruiz de Chávez Alfaro

Instituto Politécnico Nacional, México

cruizdechavez13@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7432-3107>

Jesús Antonio Álvarez Cedillo

Instituto Politécnico Nacional, México

jaalvarez@ipn.mx

<https://orcid.org/0000-0003-0823-4621>

Nashielly Yarzabal Coronel

Instituto Politécnico Nacional, México

nyarzabal@ipn.mx

<https://orcid.org/0000-0003-2945-8069>

Resumen

Las habilidades blandas pueden ser el detonante para potenciar a las empresas mediante la prestación de servicios de calidad o experiencias satisfactorias, para lo cual los proveedores deben involucrar habilidades emocionales y sociales para alcanzar la satisfacción de los clientes. Por ende, en el presente trabajo se llevó a cabo un análisis de pequeñas y medianas empresas (pymes) turísticas para intentar comprender sus necesidades, de modo que puedan convertirse en empresas adaptables y competitivas, en especial a raíz de la pandemia por covid-19. Para ello, se diseñó una investigación cualitativa basada en la teoría fundamentada mediante la revisión de artículos, y se aplicó la codificación con el *software* Taggette. Los resultados demuestran la importancia de que el turismo fortalezca el servicio y la atención al cliente para generar experiencias memorables y contribuir a la preservación del patrimonio natural, cultural y paisajístico, elementos vitales para mantener la sostenibilidad territorial y el crecimiento de la zona. Asimismo, se evidencian deficiencias en la formación y desarrollo de quienes ofrecen este servicio, pues carecen del conocimiento y las habilidades específicas necesarias para este sector.

Palabras clave: habilidades blandas, capacidades técnicas, servicio de calidad, pequeñas y medianas empresas, turismo, sustentabilidad.

Abstract

Soft Skills can be the trigger to empower companies through providing quality services or satisfactory experiences. Service providers must engage emotional and social skills to achieve customer satisfaction. Tourism is an important economic activity in Mexico due to its contribution to the Gross Domestic Product. The analysis of tourism small and medium enterprises (SMEs) was carried out to know the needs to achieve adaptable and competitive companies. The tourism sector and especially SMEs need to make changes arising from the COVID 19 pandemic. In this study, qualitative research was carried out based on the grounded theory with the review of articles and the coding was applied using the Taggette software. To identify growth needs, an approach was made to SMEs within this tourism sector. As a result of this research, it has been emphasized how tourism should strengthen customer service and attention to generate memorable experiences and help preserve the natural, cultural, landscape heritage, which are vital to maintain territorial sustainability as well as the growth of area. The deficiencies in the training and development of those who

offer this service are shown, since they lack the knowledge and skills that they must have specifically for this sector; Therefore, this research focuses on the analysis of the soft skills necessary to provide a quality service.

Keywords: Soft skill, technical capacities, quality service, small and medium enterprises, tourism, and sustainability.

Resumo

As soft skills podem ser o gatilho para capacitar as empresas, fornecendo serviços de qualidade ou experiências satisfatórias, para as quais os fornecedores devem envolver competências emocionais e sociais para alcançar a satisfação do cliente. Portanto, neste trabalho foi realizada uma análise às pequenas e médias empresas turísticas (PME) para tentar compreender as suas necessidades, para que possam tornar-se empresas adaptáveis e competitivas, especialmente em consequência da pandemia de covid-19. Para tanto, desenhou-se uma pesquisa qualitativa baseada na teoria fundamentada nos dados, por meio da revisão de artigos, e a codificação foi aplicada com o software Tagette. Os resultados demonstram a importância do turismo reforçar o serviço e a atenção ao cliente para gerar experiências memoráveis e contribuir para a preservação do património natural, cultural e paisagístico, elementos vitais para manter a sustentabilidade territorial e o crescimento da área. Da mesma forma, são evidentes as deficiências na formação e desenvolvimento de quem oferece este serviço, uma vez que carecem de conhecimentos e competências específicas necessárias para este sector.

Palavras-chave: soft skills, capacidades técnicas, qualidade de serviço, pequenas e médias empresas, turismo, sustentabilidade.

Fecha Recepción: Junio 2023

Fecha Aceptación: Marzo 2024

Introducción

Después de las industrias manufacturera y automotriz, el turismo es una de las actividades económicas más importante en México, ya que contribuye con al menos el 8.7 % del producto interno bruto (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [Inegi], 18 de diciembre de 2019). De hecho, a lo largo de los años, el turismo ha contribuido al desarrollo y crecimiento de las localidades, municipios y estados. Por este motivo, tanto el gobierno federal como el estatal han implementado diversas estrategias para impulsar el fortalecimiento de este sector. Sin embargo, la mayoría de los programas están orientados a grandes empresas, lo que ha dejado a las pymes turísticas con una atención insuficiente en cuanto a la elaboración de estrategias para su desarrollo en dicho mercado, razón por la cual se llevó a cabo un acercamiento con las pymes de este sector para identificar sus necesidades de crecimiento.

El turismo es una actividad especialmente susceptible a cambios debido a las alteraciones en el entorno donde se desarrolla. Dado que es una actividad social y económica, diversos factores pueden influir en este sector, como los cambios políticos, el medio ambiente y las condiciones sociales. Un ejemplo de ello lo constituyó la pandemia del covid-19, la cual hizo que el turismo fuera uno de los sectores más afectados debido al cese de múltiples actividades. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) (2021), a nivel mundial, el movimiento de turistas disminuyó al menos 75 % en comparación con el año anterior, lo que ocasionó una pérdida de millones de dólares.

Esta situación generó la necesidad de que las autoridades diseñaran estrategias para reactivar la actividad mediante nuevas modalidades de operación, mientras que las empresas tuvieron que adoptar una nueva postura ante los cambios (Sanchez-Valdés, Nava-Rogel, & Delgado-Cruz, 2021) De hecho, según la OMT (2021), en la actualidad se prefiere un turismo al aire libre, especializado y personalizado para evitar la interacción con grandes grupos de personas y evitar aglomeraciones.

Marco teórico

Con estas nuevas realidades, las pymes del sector turístico han debido adoptar nuevas formas de operar para cumplir con las medidas sanitarias implementadas en cada estado y en el país. Al respecto, el secretario de la OMT expresó:

Esta crisis nos da la oportunidad de replantearnos cómo ha de ser el sector turístico y su aportación a las personas y al planeta; la oportunidad de que, al reconstruirlo, el sector sea mejor, más sostenible, inclusivo y resiliente, y que los beneficios del turismo se repartan extensamente y de manera justa (UNWTO, 2021, párr. 1).

Ahora bien, como parte del cambio, resulta fundamental comprender la importancia de la calidad dentro de una organización. Aunque cada persona puede tener diferentes percepciones sobre este término y su aplicación, definir el concepto claramente permitirá entender su importancia y servirá como eje precursor para que las organizaciones sean competitivas.

La calidad, por tanto, se puede definir como las propiedades o el conjunto de elementos que agregan valor a un bien o servicio mediante la satisfacción de las necesidades del cliente (Duque Oliva, 2005). En la literatura se presentan diversas formas de medir la calidad de los productos, y a partir de esta medición se toman decisiones para mejorar con el fin de satisfacer las exigencias de los clientes. Sobre este asunto, Alcalde San Miguel (2019) señala lo siguiente:

Hoy en día se apuesta por el concepto de gestión de calidad total, en que la calidad no solo corresponde al producto, sino también al de los equipos humanos que integran la organización socios, accionista servicios al cliente, servicios internos de la empresa, relación con los proveedores, conservación de los recursos naturales, atención a la sociedad (p. 3).

En productos tangibles, la medición de la calidad puede ser más objetiva, ya que se centra directamente en aspectos físicos que pueden mejorarse. Sin embargo, en los servicios, al ser intangibles, ese proceso resulta más compleja debido a que la percepción de cada cliente puede verse influenciada por muchos aspectos que se encuentran fuera del alcance del proveedor. Por lo tanto, la medición de la calidad en el servicio debe contemplar diferentes variables para su evaluación y medición (Mora Contreras, 2011; Zepeda-Hurtado *et al.*, 2018).

Con base en este análisis, se puede afirmar que la satisfacción de los clientes es el mejor indicador para determinar si el servicio ofrecido está cumpliendo con estas expectativas. Por lo tanto, son cruciales sus respuestas, ya que, en general, la satisfacción es una reacción emocional que involucra las expectativas y comportamientos del individuo.

Además, es importante comprender que la calidad en el servicio tiene características específicas que deben cumplirse para ser evaluada, las cuales incluyen que es intangible (no se puede tocar, ver, oler o probar hasta que se adquiere), inseparable (el servicio ocurre al mismo tiempo que el cliente lo experimenta), variable (depende de factores externos e internos) y perecedero (ocurre en un momento específico y no se puede repetir la experiencia). Por eso, se debe conocer el perfil del cliente al que va dirigido el servicio para identificar los factores que deben cuidarse durante su provisión. De lo contrario, se corre el riesgo de generar una experiencia negativa que impactará en la percepción de las personas.

Dentro de las emociones y el comportamiento de los clientes, la insatisfacción puede manifestarse en diferentes elementos del servicio o en el servicio completo brindado. Por lo tanto, para poder cumplir con las expectativas de los clientes, los proveedores deben fomentar habilidades emocionales y sociales (conocidas como *habilidades blandas*) que contribuyan a la satisfacción de los clientes (Martínez, 2021).

Las habilidades blandas se refieren al conjunto de habilidades personales y capacidades psicosociales que facilitan la solución de problemas, la toma de decisiones, así como la comunicación efectiva y la empatía en la vida cotidiana y en el trabajo (Rivas García *et al.*, 2019). En los últimos años, estas han adquirido una relevancia considerable en la formación de profesionales en todas las industrias, ya que no solo contribuyen al desempeño laboral, sino también al ámbito personal (Fuentes *et al.*, 2021). De hecho, se ha reconocido que estas son indispensables para el éxito del desarrollo del personal dentro de una empresa, así como para mejorar el clima laboral y la gestión organizacional (Espinoza Mina y Gallegos Barzola, 2020; Redondo Marín *et al.*, 2019). En otras palabras, y a diferencia de las capacidades técnicas o habilidades duras, que se refieren a conocimientos técnicos específicos que ayudan a realizar actividades, las habilidades blandas se centran en aspectos más relacionados con el comportamiento y la interacción interpersonal.

Otra diferencia entre estas se halla en que las primeras suelen adquirirse mediante la educación formal (escuelas o universidades, así como a través de cursos o capacitaciones especializadas), mientras que las segundas son un proceso de desarrollo constante en cada individuo y pueden cultivarse en diversos contextos y ambientes, como en el trabajo, en actividades extracurriculares, en el hogar, entre otros (Solares, 2019).

Metodología

El enfoque cualitativo de investigación se define como aquel que produce resultados y descubrimientos en los cuales no se emplean procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación (Foucault, 1999). Este, además, implica una reinterpretación racional, y no matemática, con el propósito de identificar palabras clave, conceptos y relaciones en los datos crudos para luego organizarlos en un esquema teórico (Alveiro Restrepo-Ochoa, 2013). Estos métodos cualitativos se emplean en áreas específicas del conocimiento, ya sea poco exploradas o bien conocidas, con el objetivo de obtener nuevos conocimientos (Shen *et al.*, 2020) a través de sus tres componentes principales: datos, procedimientos e informes.

Ahora bien, en consonancia con el propósito de este estudio, la metodología utilizada para el análisis de los datos fue la teoría fundamentada propuesta por Glaser y Strauss (1967) y descrita por Campo-Redondo y Labarca Reverol (2009) (figura 1).

Figura 1. Teoría fundamentada propuesta por Glaser y Strauss (1967)



Para Glaser y Strauss, la teoría fundamentada es un método de investigación en el cual la teoría emerge a partir de los datos recopilados de manera sistemática. Es decir, son los datos los que ayudan a generar una teoría para analizar los entornos o fenómenos de estudio.

En esta investigación, se llevó a cabo una revisión bibliográfica de 50 artículos relacionados, obtenidos de índices como JCR, Scopus y Conacyt. Para su análisis y codificación se utilizó el *software* Taggutte (Roy *et al.*, 2009). Esta metodología propone analizar los datos para luego identificar los resultados destacados sobre el tema investigado con el objetivo de descubrir las tendencias emergentes.

- Entrevistas semiestructuradas: Se formularon preguntas abiertas para permitir que los participantes expresaran sus experiencias y perspectivas de manera detallada.
- Se llevó a cabo un muestreo teórico, lo que implicó la selección de participantes en función de su relevancia para el fenómeno en estudio. Esto nos ayudó a desarrollar teorías adicionales mediante la codificación y los datos recopilados.
- Análisis comparativo constante: Los datos se analizaron de manera continua para identificar patrones emergentes y categorías surgidas en la codificación, que fue abierta, axial y selectiva.
- Triangulación: Se llevó a cabo mediante la combinación de diversas fuentes de datos, como entrevistas, observaciones y documentos para reforzar la validez de las conclusiones.
- Revisión de literatura: Se realizó después de la recopilación y análisis de datos para evitar influencias preconcebidas. En concreto, se revisaron revistas indexadas en JCR, Scopus y Conacyt.

Estos instrumentos sirvieron para desarrollar la nueva teoría y para conseguir una comprensión más profunda del fenómeno estudiado. La flexibilidad y la capacidad de adaptación a medida que se recopilaban datos fueron nuestras principales características.

Resultados

A partir del análisis y la conceptualización de las habilidades blandas, se ha encontrado que estas son relevantes para el desarrollo tanto en el ámbito profesional como académico. De hecho, la ausencia de habilidades blandas limita la interacción entre personas, equipos de trabajo y organizaciones, lo que afecta el desempeño laboral al no complementar las capacidades técnicas. Además, restringe el crecimiento profesional de cada individuo y disminuye la calidad del trabajo ofrecido dentro de la empresa, por lo que se valida la importancia de identificar las habilidades blandas necesarias para la actividad en desarrollo y llevar a cabo su medición.

La medición de las habilidades blandas y duras difiere considerablemente, ya que se han desarrollado diversas metodologías para evaluar y cuantificar las habilidades que involucran emociones o percepciones del comportamiento de otras personas. En este sentido, resulta más práctica la evaluación de conocimientos técnicos, lo que facilita la identificación de áreas de mejora o la formación necesaria en comparación con las habilidades blandas. Sin

embargo, muchas empresas priorizan el desarrollo de habilidades técnicas sobre las personales, aunque ambas son importantes para el crecimiento y desarrollo integral de la empresa (Gómez-Gamero, 2019; OCDE, 2017).

Ahora bien, a partir de la revisión de la literatura, se han identificado las principales habilidades que se consideran necesarias:

Tabla 1. Revisión de la literatura

	Clasificación	Tipos	Autor
<i>Habilidades</i>	Habilidades interpersonales	Comunicación asertiva Negociación Confianza Cooperación Empatía	Redondo Marín <i>et al.</i> (2019)
	Habilidades cognitivas	Solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico, autoevaluación, análisis y comprensión de consecuencias	
	Habilidades para el control emocional	Tolerancia al estrés y frustración	
	Habilidades blandas	Escucha, habilidad para plantear preguntas, presentación, autoconfianza e influencia	Fuentes <i>et al.</i> (2021)
	Habilidades del pensamiento complejo	Análisis, Síntesis, Crítica	Zepeda- Hurtado <i>et al.</i> (2019)
	Habilidades de la comunicación	Lectura, Expresión oral y escrita	
	Habilidades blandas	Liderazgo, Trabajo en equipo	
	Habilidades blandas	Trabajo en equipo, Capacidad de resolución de problemas, Gestión efectiva del tiempo, Gestión del cambio, Manejo del estrés, Liderazgo, Comunicación efectiva, Escucha activa, Empatía	

	Habilidades blandas	Liderazgo Trabajo en equipo Comunicación	Espinoza Mina y Gallegos Barzola (2020)
--	---------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

En esta investigación, los datos recopilados y analizados proporcionan la base para la toma de decisiones en relación con las necesidades de las empresas pymes del sector turístico. Además, para enriquecer, compartir y confirmar los hallazgos se llevaron a cabo entrevistas con participantes del sector turístico con el objetivo de lograr una comprensión integral de la investigación.

Discusión

En el sector turístico, la calidad del servicio es fundamental para el desarrollo de los servicios ofrecidos. En tal sentido, se ha reconocido la necesidad de desarrollar habilidades que mejoren las experiencias de los turistas, así como de especializarse en el servicio ofrecido e implementar habilidades que contribuyan al logro de los objetivos dentro del turismo (Rivas García *et al.*, 2019).

Sin embargo, en México hay pocos programas dedicados a la calidad del servicio turístico, lo que resulta en escasas capacitaciones para el desarrollo de calidad y competitividad en el sector. A raíz de esto, se llevó a cabo un análisis de las habilidades blandas requeridas en niveles gerenciales dentro del sector turístico, y se halló algunas de las más significativas son el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Estas habilidades, inicialmente destinadas a niveles gerenciales o de jefatura, también se han identificado como esenciales para mandos intermedios y operativos dentro de la actividad turística debido a la interacción con las personas, de ahí la importancia de su desarrollo (Carhuancho Mendoza *et al.*, 2019).

Se reconoce, por tanto, que las certificaciones de calidad y el acceso a cualquier certificación dentro de las pymes dedicadas a este sector son útiles para el posicionamiento de la empresa. De hecho, se puede afirmar que con el apoyo del gobierno estas empresas pueden volverse más competitivas. El respaldo gubernamental, junto con la participación de la sociedad en la actividad turística, motiva a las pymes a alcanzar un nivel de calidad de servicios más elevado. Esto genera una cadena de crecimiento dentro de la empresa, ya que al mejorar la calidad se incrementa la competitividad y se logra un mejor posicionamiento en

el mercado, lo que beneficia a la sociedad en general (Araya-Fernández y Garita-González, 2019).

Finalmente, cabe señalar que si bien las experiencias en el turismo pueden variar según las actividades realizadas, estas se dividen principalmente en servicios de hospedaje, restaurantes, transporte y agencias de viajes. Por lo tanto, aunque los programas suelen enfocarse en la calidad en general, hay pocas certificaciones específicas para los servicios turísticos en particular.

Conclusiones

Esta investigación logró recopilar y analizar artículos relacionados con los servicios de pymes turísticas, lo que permitió clasificar las habilidades blandas a partir de lo mencionado por cada autor. En tal sentido, se llevó a cabo el tratamiento de la información de acuerdo con la metodología propuesta, y el resultado del procesamiento de los datos a través del *software* Taggutte permitió establecer la información más relevante del análisis.

Asimismo, la retroalimentación con los participantes del sector fue valiosa para realizar una evaluación integral de las necesidades urgentes del sector. Como conclusión, se determinó que es necesario desarrollar habilidades blandas tanto a nivel gerencial como operativo dentro del sector turístico para proporcionar el servicio esperado por los clientes.

Futuras líneas de investigación

El compromiso de la academia hacia la sociedad consiste en ofrecer soluciones a los problemas prioritarios de esta. Por eso, se considera beneficioso fortalecer la línea de investigación sobre habilidades blandas del personal de pymes turísticas con el objetivo de potenciar a las empresas de este sector y, por ende, contribuir al PIB del país. En concreto, las investigaciones futuras se podrían enfocar en diseñar un modelo de acción y elaborar estrategias que permitan mejorar el servicio al cliente.

Agradecimientos

Agradecemos las facilidades otorgadas para la realización de este trabajo al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), al Instituto Politécnico Nacional (IPN), a la Secretaría de Investigación y Posgrado (SIP) con los proyectos SIP 20210388 y SIP 20231541. Asimismo, a la Unidad Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, y al Centro de Investigación y Desarrollo de Tecnología Digital. Además,



al Programa de Estímulo al Desempeño de los Investigadores (EDI), a la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas del Instituto Politécnico Nacional (COFAA) y a la Maestría en Pymes de UPIICSA.

Referencias

- Alcalde San Miguel, P. (2019). *Calidad Fundamentos, herramientas y gestion de la calidad para PYMES*. Asturias, España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Alveiro Restrepo-Ochoa, D. (2013). La teoría fundamentada como metodología para la integración del análisis procesual y estructural en la investigación de las representaciones sociales. *CES Psicología*, 6(1),122-133. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=423539419008>
- Araya-Fernández, E. y Garita-González, G. (2019). Propuesta para el fortalecimiento de habilidades blandas y complementarias, y su impacto en el currículo TIC desde una perspectiva laboral, profesional y de gestión académica. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 10(2). <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.1907>
- Campo-Redondo, M. y Labarca Reverol, C. (2009). La teoría fundamentada en el estudio empírico de las representaciones sociales: un caso sobre el rol orientador del docente. *Opción*, 25(60), 41-54.
- Carhuancho Mendoza, I. M., Sichei Monteverde, L. G., Nolzco Labajos, F. A. y De la Torre Tejada, J. A. (2019). Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector turismo (HGT). *Innova Research Journal*, 4(3). <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.1013>.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Conexión Intal (s. f). *La importancia de las habilidades blandas en las PYMES*. <https://conexionintal.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-pymes/>
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(25), 64-80.
- Espinoza Mina, M. A. y Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: mapeo sistemático. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Foucault, M. (1999). *Obras esenciales*. Paidós.

- Fuentes, G. Y., Moreno-Murcia, L. M., Rincón-Tellez, D. C. y Silva-García, M. B. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación Universitaria*, 14(4), 49-60.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- Gómez-Gamero, M. E. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11).
- Guerra-Báez, S. P. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicol. Esc. Educ.*, 23. <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (Inegi) (18 de diciembre de 2019). *Producto interno bruto turístico*. <https://www.inegi.org.mx/temas/turismosat/>
- Kiryakova, T., Kyurova, V. and Chankova, Y. (2019). Soft Skills for Sustainable Development in Tourism: The Bulgarian Experience. *European Journal of Sustainable Development*, 8(2), 57. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n2p57>
- Martínez, L. A. (2021). Conceptos y características del turismo rural. Programa de apoyo a la microempresa rural en América Latina y el Caribe (PROMER). <http://www.promer.cl/getdoc.php?docid=343>
- Maya, M. D. y Serrano Orellana, B. S. (2016). Desarrollo de soft skills: una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76 <https://doi.org/10.33890/innova.v1.12.2016.81>
- Mora Contreras, C. E. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747525008>
- OCDE (2017). *Diagnóstico de la OCDE sobre la estrategia de competencias, destrezas y habilidades de México*. <https://www.oecd.org/mexico/Diagnostico-de-la-OCDE-sobre-la-Estrategia-de-Competencias-Destrezas-y-Habilidades-de-Mexico-Resumen-Ejecutivo.pdf>
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2021). *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*. México.
- Ortega Goodspeed, T. O. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Banco de Desarrollo de América Latina. <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/05/Soft-Skills-InDesign-Spanish-v4.pdf>

- Prada, M., Rucci, G. y Urzúa, S. (2019). *Training, Soft Skills and Productivity: Evidence from a Field Experiment in Retail*. IDB. <http://dx.doi.org/10.18235/0001714>
- Redondo Marín, M. P., Pulido Guerrero, E. G., Jiménez Ruiz, L. K. y Olivella López, G. (2019). Estrategias cognitivas y estilos de aprendizaje en estudiantes de básica secundaria. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 12(23), 30–49. <http://revistaestilosdeaprendizaje.com/article/view/1209>
- Rivas García, R. M., Cardoso, E. O. y Cortés, J. A. (2019). Propuesta de las competencias profesionales en turismo desde el enfoque del empleador. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18). <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.418>
- Rodríguez Góngora, G. Y., Escamilla Quintal, M. D. y Centeno Ley, M. G. (2017). Habilidades gerenciales en sistemas de gestión de la calidad en empresas turísticas. *NovaRua*, 8(14) <https://doi.org/10.20983/Novarua.2017.14.4>
- Roy, C., Cordy, J. and Koschke, R. (2009). Comparison and evaluation of code clone detection techniques and tools: A qualitative approach. *Science of Computer Programming*, 74(7), 470-495. <https://doi.org/10.1016/j.scico.2009.02.007>
- Sanchez-Valdes, A., Cruz, A., & Rogel, R. M. (2021). Motivaciones de empresas turísticas para certificarse en calidad. Evidencia empírica en el Estado de México. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 2021, 26(93), 349-369.
- Shen, M., Yang, C., Wu, C., Huang, H., Lin, Y., Shyu, Y. and Chung, S. (2020). Resuming Normal Life as a Family Caregiver During Drip-Like Recovery of Older Persons with Cognitive Impairment Recovering from Hip Surgery: A Grounded Theory. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(3), 250-260.
- Solares, P. (2019). *Competencias, conocimientos, habilidades y actitudes*. <https://sg.com.mx/revista/45/competencias-conocimientos-habilidades-y-actitudes>
- UNWTO. (2021). *COVID-19 Respuesta Guiar la recuperación del turismo*. ONU, ONU Turismo es un organismo especializado de las Naciones Unidas, España. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/turismo-covid-19>
- Zepeda-Hurtado, H., Cardoso-Espinosa, E. O. y Rey-Benguría, C. (2018). El desarrollo de habilidades blandas en la formación de ingenieros. *Científica*, 23(1), 61-67. https://www.redalyc.org/jatsRepo/614/61458265007/html/index.html#redalyc_61458265007_ref1

Rol de Contribución	Definición (solo poner nombre del autor)
Conceptualización	Jesús Antonio Álvarez Cedillo Nashielly Yarzabal Coronel «igual»
Metodología	Jesús Antonio Álvarez Cedillo
Software	Jesús Antonio Álvarez Cedillo Carolina Ruiz de Chávez Alfaro «igual»
Validación	Jesús Antonio Álvarez Cedillo «principal» Carolina Ruiz de Chávez Alfaro
Análisis Formal	Carolina Ruiz de Chávez Alfaro
Investigación	Carolina Ruiz de Chávez Alfaro «igual» Nashielly Yarzabal Coronel
Recursos	Nashielly Yarzabal Coronel
Curación de datos	Carolina Ruiz de Chávez Alfaro
Escritura - Preparación del borrador original	Carolina Ruiz de Chávez Alfaro «igual» Nashielly Yarzabal Coronel
Escritura - Revisión y edición	Carolina Ruiz de Chávez Alfaro «igual» Nashielly Yarzabal Coronel
Visualización	Jesús Antonio Álvarez Cedillo
Supervisión	Nashielly Yarzabal Coronel
Administración de Proyectos	Jesús Antonio Álvarez Cedillo
Adquisición de fondos	Jesús Antonio Álvarez Cedillo «igual» Nashielly Yarzabal Coronel