



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**“Las habilidades blandas y su relación en la satisfacción del cliente del hotel de lujo
JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Bachiller en Dirección Hotelera

PRESENTADO POR:

Toccacelli Gastiaburu, Bruno Felipe - Dirección Hotelera

ASESOR

Castro Mejía, Percy Junior

LIMA, PERÚ

2025

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Castro Mejía, Percy Junior

MIEMBROS DEL JURADO

Ortiz Clarke, Dafne Ivette

Padilla Atauje, Daniel Humberto

Chupillon Barreto, Rosemary

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Bruno Felipe Toccacelli Gastiaburu Identificado (a) con DNI N° 75389283 perteneciente al Programa de Dirección Hotelera, siendo mi asesor el Sr. Percy Junior Castro Mejía, identificado con DNI N°: 43338252, y cuyo código ORCID es - 0000-0002-6930-3718.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

- a) Soy el autor del documento académico titulado “Las habilidades blandas y su relación en la satisfacción del cliente del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025 “
- b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El asesor ha revisado minuciosamente el proyecto de investigación, incluyendo las citas a otros autores y las referencias bibliográficas. Este proceso se ha llevado a cabo cumpliendo con las pautas académicas y respetando las normas internacionales.
- d) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 22% de similitud.
- e) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

Fecha: 22, 09, 2025



Firma del autor



Huella



Firma del asesor



Huella

DEDICATORIA

El trabajo que se presenta a continuación tiene, en primer lugar, una dedicatoria a Dios, quien me otorga bendiciones diariamente, así como a mis seres queridos, que incluye a mi padre, madre, hermanos y familia en sentido amplio. Ellos siempre han estado a mi lado, brindándome su apoyo moral. Gracias a su apoyo, estoy logrando terminar con éxito mi carrera profesional de la cual me siento orgulloso.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente, expreso mi gratitud a Dios por la fuerza que me ha otorgado.

A mi familia, por creer en mí y ofrecerme su constante apoyo. A mi asesor, por su orientación y enseñanza durante todo el proceso de desarrollo de la tesis.

A mi institución educativa y a su equipo, que incluye a los docentes y profesionales competentes, ya que ellos han contribuido enormemente a mi aprendizaje y experiencias.

ÍNDICE

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL	15
1.1 Título del Proyecto	15
1.2 Área estratégica del estudio	15
1.3 Actividad económica de aplicación	16
1.4 Alcance de la propuesta	16
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA	18
2.1 Contexto Problemático	18
2.1.2 Planteamiento del problema	18
2.1.2.1 Problema general	18
2.1.2.2 Problemas específicos	19
2.1.3 Objetivos de investigación	20
2.1.3.1 Objetivo general	20
2.1.3.2 Objetivos específicos	20
2.1.4 Justificación del estudio	21
2.1.4.1 Justificación teórica	21
2.1.4.2 Justificación metodológica	22
2.1.4.3 Justificación práctica	22

2.1.5	Limitaciones de la investigación	23
2.1.6	Viabilidad del estudio	24
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL		25
3.1	Antecedentes del estudio	25
3.1.1	Antecedentes nacionales	25
3.1.2	Antecedentes internacionales	27
3.2	Marco teórico	29
3.2.1	Competencias blandas	29
3.2.2	Satisfacción del cliente	42
3.3	Glosario de términos	47
CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES		51
4.1	Formulación de hipótesis	51
4.1.1	Hipótesis general	51
4.1.2	Hipótesis específicas	51
4.2	Operacionalización de variables	52
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		54
5.1	Diseño metodológico del estudio	54
5.2	Diseño de la muestra	54
5.2.1	Población	54
5.2.2	Muestra	54
5.3	Recolección de datos	55

5.4 Procesamiento de la información	55
5.5.1. 545.5.2. 70CAPÍTULO VI: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN	87
6.1 Alcance esperado	87
6.2 Propuesta de innovación	87
6.3 Diagnóstico situacional	88
6.4 Procedimiento de mejora	88
6.4.1 Desarrollo del proyecto de innovación	91
6.5 ¡Error! Marcador no definido.CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Frecuencias - Trabajo en equipo	56
---	----

Tabla 2 Frecuencia - Adaptabilidad	58
Tabla 3 Frecuencias - Comunicación	60
Tabla 4 Frecuencias - Liderazgo	61
Tabla 5 Frecuencias - Resolución de conflictos	63
Tabla 6 Frecuencias - Competencias blandas	64
Tabla 7 Frecuencias - Expectativas percibidas del servicio	66
Tabla 8 Frecuencias - Tiempo	68
Tabla 9 Frecuencias - Aspectos tangibles	70
Tabla 10 Frecuencias - Calidad	71
Tabla 11 Frecuencias - Satisfacción del cliente	73
Tabla 12 Pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov)	75
Tabla 13 Correlación Spearman: competencias blandas y satisfacción	76
Tabla 14 Correlación de Spearman: competencias blandas y expectativas	78
Tabla 15 Correlación de Spearman: competencias blandas y tiempo	80
Tabla 16 Correlación de Spearman: competencias blandas y aspectos tangibles	82
Tabla 17 Correlación de Spearman: competencias blandas y calidad percibida	84
Tabla 18 Presupuesto del proyecto.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Frecuencias - Trabajo en equipo	57
Figura 2 Frecuencias - Adaptabilidad	59

Figura 3 Frecuencias - Comunicación	60
Figura 4 Frecuencias - Liderazgo	62
Figura 5 Frecuencias - Resolución de conflictos	63
Figura 6 Frecuencias - Competencias blandas	65
Figura 7 Frecuencias - Expectativas percibidas del servicio	67
Figura 8 Frecuencias - Tiempo	69
Figura 9 Frecuencias - Aspectos tangibles	70
Figura 10 Frecuencias - Calidad	72
Figura 11 Frecuencias - Satisfacción del cliente	73
Figura 12 Dispersión: competencias blandas y la satisfacción	77
Figura 13 Dispersión: competencias blandas y las expectativas	79
Figura 14 Dispersión: competencias blandas y el tiempo	81
Figura 15 Dispersión: competencias blandas y los aspectos tangibles.	83
Figura 16 Dispersión: competencias blandas y la calidad percibida	85

RESUMEN

En la industria hotelera, la excelencia en el servicio no solo depende de factores tangibles como la infraestructura y la eficiencia operativa, sino también del modo en que el personal interactúa con los huéspedes a lo largo de su estadía. La carencia en la gestión de

competencias sociales, tales como el control emocional y una comunicación empática, puede deteriorar la experiencia del cliente y afectar negativamente su evaluación global del servicio recibido.

Este trabajo adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal y un planteamiento correlacional. La investigación, realizada en 2025, utilizó una encuesta con escala Likert aplicada a una muestra de 235 huéspedes del hotel JW Marriott en Miraflores, permitiendo así evaluar la relación entre las habilidades sociales del personal y la satisfacción del cliente.

Los hallazgos revelan una correlación positiva y significativa entre estas variables, reflejada en un coeficiente de Spearman de 0.922. Este valor pone de relieve lo importante que es mejorar las habilidades interpersonales del equipo para aumentar significativamente la satisfacción y la percepción de los clientes.

En conclusión, el desarrollo continuo de competencias sociales no solo eleva la calidad percibida del servicio, sino que también contribuye a fomentar una cultura organizacional basada en la comunicación efectiva, la empatía genuina y el trabajo en equipo, elementos esenciales para consolidar experiencias superiores en la hotelería de lujo.

Palabras claves: Adaptabilidad; trabajo en equipo; habilidades sociales; satisfacción del cliente.

ABSTRACT

In the hotel industry, service excellence depends not only on tangible factors such as infrastructure and operational efficiency, but also on how staff interact with guests throughout their stay. A lack of social skills management, such as emotional control and empathetic

communication, can deteriorate the customer experience and negatively affect their overall evaluation of the service received.

This study adopted a quantitative approach with a non-experimental cross-sectional design and a correlational approach. The research, conducted in 2025, used a Likert scale survey applied to a sample of 235 guests at the JW Marriott hotel in Miraflores, thus allowing for an evaluation of the relationship between staff social skills and customer satisfaction.

The findings reveal a positive and significant correlation between these variables, reflected in a Spearman coefficient of 0.922. This value highlights how important it is to improve the interpersonal skills of the team in order to significantly increase customer satisfaction and perception.

In conclusion, the continuous development of social skills not only raises the perceived quality of service, but also contributes to fostering an organizational culture based on effective communication, genuine empathy, and teamwork, which are essential elements for consolidating superior experiences in luxury hospitality.

Keywords: Adaptability; teamwork; social skills; customer satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Más allá de los elementos visibles como la infraestructura, la tecnología y los procesos operativos, la interacción directa entre el personal y los huéspedes se erige como el componente central que define la experiencia en la hotelería de lujo. El comportamiento, la

disposición y la capacidad de respuesta del equipo de trabajo influyen profundamente en la percepción que los clientes construyen acerca del servicio recibido, otorgando al factor humano un papel estratégico fundamental en la atención personalizada que este segmento demanda.

El panorama actual de la industria hotelera está marcado por una competitividad creciente y por una evolución constante de las expectativas de los consumidores, quienes valoran con mayor énfasis servicios adaptados a sus necesidades individuales, una comunicación transparente y una atención empática. Estas exigencias son particularmente críticas en hoteles de alto nivel, donde la coherencia y la excelencia en la prestación del servicio se convierten en estándares innegociables para garantizar la satisfacción del huésped.

En este contexto, las habilidades interpersonales —entre las que se destacan la comunicación efectiva, la capacidad para trabajar en equipo, la flexibilidad ante situaciones cambiantes, el liderazgo y la resolución de conflictos— emergen como competencias indispensables para la gestión eficiente del servicio. El fortalecimiento de estas destrezas prepara al personal para manejar momentos de estrés, atender solicitudes específicas con profesionalismo y mantener elevados niveles de calidad aun en circunstancias complejas. La literatura especializada sustenta que estas habilidades no solo impactan positivamente en la imagen corporativa del hotel, sino que también contribuyen directamente a optimizar la satisfacción del cliente.

El hotel JW Marriott Miraflores, situado en una de las zonas turísticas más significativas de Lima, representa un referente en el sector hotelero nacional por la excelencia combinada de sus instalaciones y la calidad del servicio que ofrece su personal. Como entidad orientada al servicio, resulta imprescindible garantizar el desarrollo constante de las habilidades sociales

de sus colaboradores, para responder eficazmente a las demandas de una clientela cada vez más heterogénea y exigente.

Sin embargo, las investigaciones que examinan la relación precisa entre los comportamientos sociointeractivos del personal y la satisfacción de los huéspedes en hoteles de lujo son limitadas a nivel local. Existe un gran vacío en la literatura empírica, ya que la mayoría de los estudios tienden a concentrarse en los aspectos técnicos y operativos del servicio, descuidando el examen de las habilidades interpersonales.

Con base en esta problemática, el presente estudio tiene como propósito explorar la vinculación entre las capacidades sociales del personal y la satisfacción del cliente en el JW Marriott Miraflores durante el año 2025. Se busca aportar información que permita comprender cómo estas habilidades influyen en la percepción del servicio y ofrecer evidencia útil para la gestión estratégica del talento humano en hoteles de lujo. Los hallazgos pretenden resaltar la importancia de potenciar habilidades blandas como una estrategia clave para elevar la satisfacción del cliente y fortalecer la competitividad de los hoteles de alta gama en el mercado peruano.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Título del Proyecto

Las habilidades blandas y su relación en la satisfacción del cliente del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025

1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario

Esta investigación se inscribe dentro del ámbito del Hábitat y Desarrollo Humano, disciplina que se dedica a comprender y fomentar los procesos sociales, comunicativos, relacionales y ergonómicos dentro de las organizaciones. Su misión es potenciar las capacidades humanas para mejorar el desempeño laboral en diversas áreas, promoviendo un capital humano fortalecido a partir de interacciones diarias que favorecen la colaboración, el entendimiento mutuo y la conformación de entornos de trabajo saludables, beneficiosos tanto para las organizaciones como para sus usuarios.

Con un enfoque específico en la gestión del talento humano en sectores estratégicos como el turismo y la hotelería, este estudio se concentra en analizar cómo las habilidades interpersonales afectan la satisfacción del cliente en hoteles de lujo. De esta manera, aporta conocimiento valioso que refuerza la propuesta de valor que estos establecimientos ofrecen a sus huéspedes. A través del análisis de competencias como la cooperación, la flexibilidad, la comunicación eficiente, el liderazgo y la resolución pacífica de conflictos, se evidencia su influencia positiva en la experiencia placentera de los clientes durante su estadía.

Por ende, esta investigación no solo se alinea con los preceptos teóricos del Hábitat y Desarrollo Humano, sino que además genera aportes prácticos aplicables para la optimización de procesos claves relacionados con la atención al cliente. Asimismo, contribuye a mejorar la fidelización y competitividad en el sector hotelero, aspectos determinantes para enriquecer la experiencia del usuario y garantizar la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación

La industria turística y las opciones de alojamiento de lujo en Perú son los principales temas de este estudio. Se espera que esta industria contribuya con un 2,9 % al PIB del país y cree alrededor de 1,3 millones de puestos de trabajo directos e indirectos para finales de 2024,

según datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2024), lo que pone de relieve su importancia económica y social.

Entre enero y septiembre de 2024, se contabilizaron **2,449,582** visitantes internacionales; esta cifra es crucial para medir la demanda por alojamiento exclusivo en zonas altamente turísticas como Miraflores.

Además, los ingresos derivados del turismo receptivo alcanzaron aproximadamente **US\$ 4.860 millones** durante el mismo año, marcando un incremento del **32.2%** respecto al período anterior e indicando una notable recuperación dentro del turismo internacional. Las visitas a atracciones turísticas superaron los **14.1 millones**, representando un crecimiento del **33.2%** comparado con el año anterior y logrando así una recuperación equivalente al **95.4%** frente a las cifras anteriores a la pandemia.

Estas estadísticas evidencian que el hospedaje premium puede capitalizar sobre una demanda sólida cuando está alineado con altos estándares en atención al cliente; esto resulta esencial para diferenciarse en el mercado actual, fomentar la fidelidad entre huéspedes y elevar la competitividad general dentro del sector turístico.

1.4 Alcance de la solución

La presente propuesta de mejora se orienta hacia la implementación de programas formativos diseñados específicamente para fortalecer la inteligencia emocional del personal del hotel JW Marriott en Miraflores. En este contexto, se hace especial énfasis en desarrollar competencias clave como el liderazgo, la comunicación asertiva y la resolución eficiente de conflictos, complementado con la incorporación de certificaciones internacionales reconocidas en la industria.

Un componente fundamental de esta iniciativa es la adopción del programa Guest Service Gold®, que prepara a los colaboradores para anticipar las necesidades de los huéspedes,

gestionar con destreza situaciones complejas y ofrecer un servicio de alta calidad que se ajuste a los estándares globales del sector hotelero.

El objetivo principal de esta estrategia es potenciar la satisfacción y fidelización del cliente, fomentando una atención más empática, rápida y profesional. De manera paralela, se busca elevar la profesionalidad del equipo y mejorar la reputación digital del hotel, aspectos clave para consolidar su posicionamiento competitivo en un mercado exigente y en constante evolución.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

2.1 Descripción de la realidad problemática

En el sector hotelero de lujo, altamente competitivo, la distinción se basa principalmente en la calidad de la estancia del visitante, más que en la infraestructura o los servicios complementarios que se ofrecen. La comunicación directa entre los empleados y los clientes es fundamental en esta situación, ya que cada interacción influye en la percepción general del servicio y en el grado de satisfacción del cliente.

Los clientes de los hoteles de lujo tienen unas expectativas muy altas en cuanto al trato que reciben, la rapidez con la que se atienden sus peticiones y la coherencia del servicio en todos los puntos de contacto. Sin embargo, pueden darse circunstancias que afecten negativamente a la experiencia del visitante, como una comunicación deficiente, reacciones insensibles, dificultades para adaptarse a necesidades específicas o una gestión insuficiente de las quejas, cuando las habilidades sociales del personal no están completamente desarrolladas o no se ajustan a estas expectativas.

Aunque el prestigioso hotel JW Marriott Miraflores ha establecido altos estándares operativos y cuenta con un historial de éxito en la industria, se ha identificado que es crucial fortalecer las habilidades sociales del personal para preservar y elevar los grados de satisfacción entre los consumidores. Los empleados deben poseer tanto conocimientos técnicos como competencias interpersonales para brindar un servicio personalizado y constante, enfocado en la calidad, considerando la naturaleza dinámica del sector hotelero y la diversidad de perfiles de los visitantes nacionales e internacionales. La capacidad organizacional para detectar áreas susceptibles de mejora en el manejo del talento humano puede verse limitada por una falta de análisis sistemático sobre cómo las habilidades sociales influyen en la satisfacción del cliente. Por lo tanto, resulta complicado implementar decisiones estratégicas que fomenten programas formativos centrados en aquellas capacidades que impactan más significativamente en la experiencia del visitante debido a una carencia evidente de datos empíricos precisos.

Asimismo, hay escasos estudios dentro del país que aborden específicamente el vínculo entre las habilidades sociales y la satisfacción al cliente en hoteles lujosos, revelando así una notable brecha informativa para el sector. La mayoría investigar aspectos generales relacionados con calidad del servicio sin profundizar sobre cómo las competencias socioemocionales inciden directamente en la percepción clientelar.

Para obtener información valiosa que ayude a entender este impacto sobre la experiencia vivida por los visitantes, es fundamental llevar a cabo un examen metódico acerca de esta relación específica dentro del contexto exclusivo del JW Marriott Miraflores. Los hallazgos derivados de esta investigación pretenden respaldar iniciativas tendentes a mejorar no solo la calidad preventiva sino también reforzar nuestra competitividad dentro del ámbito hotelero premium; proporcionando insights relevantes tanto para académicos como para directivos hoteleros.

2.1.2 Formulación del problema

2.1.2.1 Problema general

En 2025, ¿Cómo se relacionan las habilidades sociales de los empleados del lujoso hotel JW Marriott, situado en el barrio de Miraflores, con la satisfacción de los clientes?

2.1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo se vinculan las habilidades interpersonales del personal con las expectativas de servicio que tienen los clientes del hotel de lujo JW Marriott Miraflores en 2025?
- ¿De qué manera las competencias blandas del personal se relacionan con la percepción del tiempo de atención en los clientes del hotel de lujo JW Marriott Miraflores, 2025?

- ¿Qué vínculo se establece entre las habilidades interpersonales del personal y la percepción que tienen los clientes sobre los elementos tangibles del servicio en el hotel de lujo JW Marriott Miraflores, 2025?
- ¿Cómo se relacionan las competencias blandas del personal con la calidad captada por los clientes del hotel de lujo JW Marriott Miraflores, 2025?

2.1.3 Objetivos de investigación

2.1.3.1 Objetivo general

Establecer la relación de las competencias blandas con la satisfacción en clientes en el hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.

2.1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación entre las expectativas de servicio que los clientes perciben y sus habilidades sociales en el hotel de lujo JW Marriot, ubicado en el distrito de Miraflores, durante 2025.
- Analizar cómo se vinculan los huéspedes del hotel premium JW Marriot, situado en la región de Miraflores, con su tiempo y habilidades sociales a lo largo del año 2025.
- Investigar la manera en que los visitantes del hotel premium JW Marriot en el distrito de Miraflores interactúan con elementos tangibles y sus competencias sociales durante 2025.
- Examinar la correlación entre las percepciones sobre calidad por parte de los visitantes y las destrezas interpersonales en el contexto del hotel premium JW Marriot localizado en el barrio de Miraflores para el año 2025.

2.1.4 Justificación de la investigación

2.1.4.1 Justificación teórica

Este análisis tiene una base académica sólida, ya que fortalece el marco teórico relacionado con las habilidades sociales y la satisfacción del cliente en el sector hotelero de lujo. A pesar de que la literatura existente subraya la relevancia individual de cada uno de estos elementos, persiste una carencia notable de estudios que indaguen específicamente en cómo se interrelacionan dentro del contexto de los hoteles lujosos en Perú. En consecuencia, esta investigación aporta al debate teórico sobre la gestión del talento humano y la calidad del servicio al proporcionar evidencia empírica que amplía nuestra comprensión acerca del impacto que tienen las competencias socioemocionales del personal en la experiencia vivida por los huéspedes.

Resulta esencial reconocer que explorar esta relación específica en el contexto peruano no solo cierra vacíos académicos a nivel regional, sino que también posibilita generar recomendaciones más ajustadas a las particularidades culturales y operativas de la industria hotelera local. Profundizar en cómo las habilidades sociales inciden en la satisfacción del cliente ofrece un punto de partida sólido para el diseño de programas de formación más efectivos. En suma, esta investigación contribuye a conformar un marco teórico contextualizado, cuya aplicación práctica puede beneficiar tanto a investigadores futuros como a profesionales del sector.

2.1.4.2 Justificación metodológica

Desde un enfoque metodológico, la investigación se fundamenta en el empleo de instrumentos de medición validados que permiten evaluar sistemáticamente tanto la satisfacción del cliente como las competencias sociales del personal. La selección de un diseño correlacional no

experimental junto con un enfoque cuantitativo facilita la obtención de datos imparciales y fiables que pueden compararse o replicarse en proyectos de investigación posteriores llevados a cabo en entornos comparables. En este marco, el estudio proporciona una base metodológica valiosa para otros trabajos académicos interesados en explorar los factores vinculados a la calidad del servicio y a la gestión del talento humano dentro del sector hotelero.

Además, resulta pertinente resaltar que la adopción de dichos instrumentos validados no solo fortalece la rigurosidad del análisis, sino que también contribuye a la estandarización de procedimientos en investigaciones similares. En mi opinión, esta metodología permite generar resultados que, más allá de ser estadísticamente relevantes, poseen aplicabilidad práctica, lo que puede impulsar mejoras concretas en la gestión hotelera. Asimismo, la elección de un diseño correlacional, aunque limita la posibilidad de establecer relaciones causales definitivas, aporta una perspectiva útil para identificar tendencias y áreas prioritarias de intervención, lo que considero un balance adecuado entre profundidad analítica y viabilidad en contextos reales.

2.1.4.3 Justificación práctica

En la realidad, los resultados del estudio ayudarán al lujoso hotel JW Marriott Miraflores a tomar decisiones estratégicas. Al analizar la conexión entre la satisfacción del cliente y las habilidades interpersonales del equipo, se pueden discernir las competencias clave que influyen en cómo se percibe el servicio. Este análisis facilitará el diseño de programas formativos y oportunidades de desarrollo destinadas a optimizar el desempeño laboral. Asimismo, los resultados obtenidos podrían contribuir a preservar su competitividad dentro del sector hotelero de lujo al fomentar una mejora continua en los procedimientos relacionados con la atención al cliente y enriquecer así la experiencia ofrecida a los visitantes.

Considero que esta orientación estratégica basada en evidencia representa un enfoque necesario para la gestión contemporánea, ya que integrar las competencias sociales del personal con la satisfacción del cliente no solo fortalece la calidad del servicio, sino que también promueve una cultura organizacional enfocada en la mejora constante. Esto, en mi opinión, es crucial en entornos tan exigentes y dinámicos como el hotelería de lujo, donde las expectativas de los clientes son altas y la diferenciación competitiva radica en detalles que a menudo dependen del factor humano.

2.1.5 Limitaciones de la investigación

Dado que muchos establecimientos pueden mostrarse reacios a revelar detalles sobre la formación de su personal o los indicadores de satisfacción, los principales obstáculos y complejidades a los que se enfrenta este estudio están relacionados con la dificultad de obtener información confidencial de los hoteles de lujo de Miraflores. Se utilizarán recursos externos y encuestas creadas especialmente para este fin con el fin de paliar esta restricción.

Además, el número de encuestas y entrevistas realizables puede verse restringido por el tiempo disponible para la recopilación de datos. Se priorizarán métodos efectivos, tales como encuestas digitales y sondeos sobre las opiniones del cliente, con el fin de abordar esta problemática.

Por último, es posible que los resultados estén influenciados por la subjetividad al evaluar las habilidades interpersonales. Con el objetivo de minimizar este sesgo, se implementarán preguntas estructuradas y normas específicas para analizar los datos obtenidos.

2.1.6 Viabilidad de la investigación

Este estudio se considera viable debido a su metodología cuantitativa, correlacional y no experimental, y a la muestra disponible de 235 visitantes del hotel JW Marriott Miraflores. La

experiencia del investigador en el ámbito de la administración hotelera y su interacción con los establecimientos aseguran que los recursos humanos y logísticos son adecuados. Los costos están restringidos al procesamiento de datos e impresión, ambos contemplados dentro del presupuesto personal disponible. Finalmente, se han observado las normas éticas mediante el consentimiento informado, garantizando la confidencialidad de la información y su uso exclusivo para fines académicos. El plan establecido para 2025 garantiza la oficialización de los plazos determinados para la recolección y evaluación de datos.

Desde mi perspectiva, el diseño planteado refleja un equilibrio acertado entre rigor científico y factibilidad práctica, aspectos esenciales para que la investigación aporte resultados confiables sin comprometer recursos innecesarios. Además, la consideración explícita de los aspectos éticos subraya un compromiso responsable con los participantes, lo que considero fundamental para mantener la integridad del proceso investigativo y la validez de los hallazgos. En conjunto, estos elementos fortalecen la calidad del estudio y su potencial impacto en la administración hotelera estudiada.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la investigación

3.1.1 Antecedentes nacionales

La literatura peruana muestra un incremento en el interés por investigar cómo las habilidades sociales afectan la satisfacción de los clientes y la calidad durante el servicio, tanto en el sector público como en el privado. Los estudios generalmente coinciden en que las competencias interpersonales de los empleados influyen directamente en la percepción que tienen los clientes sobre los servicios, especialmente en aquellos negocios donde la atención personalizada es fundamental.

Chiclayo (2022) ha estudiado el desempeño del personal de limpieza de hoteles en Iquitos y descubrió que las habilidades interpersonales dentro de este departamento impactan significativamente la percepción de la calidad del servicio.

Según los resultados, estos trabajadores no solo realizan tareas operativas, sino que también contribuyen a establecer la identidad positiva del hotel al aumentar la satisfacción de sus visitantes. Lozano (2024) desarrolló una investigación orientada a analizar la relación del nivel de satisfacción del usuario en una entidad pública en Ucayali. Para mejorar el servicio al cliente y generar confianza en lo que se ofrece, es esencial fortalecer competencias como el liderazgo y la negociación; su estudio reveló una correlación significativa entre estas variables.

Bustamante y Vilca (2021) exploraron esta conexión específicamente en cómo las cualidades interpersonales afectan la calidad del servicio brindado por los funcionarios públicos locales cerca de Arequipa. Encontraron una fuerte correlación positiva que indica que la mejora continua de estas habilidades influye significativamente en cómo se perciben estos servicios.

Sarayasi et al. (2025) investigan vínculos similares pero centrados en cadenas exclusivas de lavanderías ubicadas en Lima; identificando estadísticas significativas relacionadas con empatía, comunicación efectiva y resolución de problemas frente a niveles

de satisfacción del cliente, subrayando así la importancia del factor humano ante mercados exigentes.

Aquije Cuzcano (2024) evaluó las conexiones existentes entre la satisfacción de los consumidores y la gestión de habilidades dentro cadenas hoteleras lujosas en Arequipa. Concluyó que existe una asociación robusta que reafirma el desarrollo personal como clave para lograr la fidelización del cliente satisfecho.

Finalmente, Ríos Girón (2023) examinó la relevancia de las destrezas sociales entre recepcionistas hoteleros destacando capacidades como responsabilidad, empatía y comunicación necesarias durante el primer contacto. El informe destaca que, para que el sector hotelero sea más competitivo, es necesario actualizar los programas de formación para reflejar los cambios provocados por la epidemia.

Desde mi punto de vista, este cuerpo creciente de investigación evidencia que las habilidades sociales no solo son un complemento sino un pilar fundamental en la prestación de servicios de calidad. Resulta especialmente interesante cómo se reconoce el impacto de estas competencias en diferentes niveles organizacionales y regiones, lo cual sugiere una necesidad urgente de integrar de manera transversal estas capacidades en la formación y evaluación del personal. Considero que, en un mercado tan dinámico y competitivo como el actual, potenciar las competencias interpersonales representa una estrategia indispensable para alcanzar una experiencia satisfactoria del cliente y, por ende, una ventaja competitiva sostenible.

3.1.2 Antecedentes internacionales

Las investigaciones a nivel global indican que las habilidades sociales son fundamentales en las industrias de servicios, particularmente en los sectores hotelero y turístico, donde la interacción constante con los clientes influye en su satisfacción y percepción de calidad. Varios estudios evidencian que la competitividad de una organización y la experiencia del usuario dependen directamente del desarrollo de habilidades interpersonales. Cordero et al. (2020) desarrollaron una investigación con enfoque cuantitativo orientada a analizar la influencia de las habilidades comunicativas y del trabajo en equipo en la percepción de la calidad del servicio y la competitividad organizacional. Zamora et al. (2025) demostraron que las críticas negativas sobre la calidad del servicio al cliente están relacionadas con la ausencia de capacitación en habilidades interpersonales en el ámbito comercial. Los hallazgos indican que mejorar estas competencias conduce a interacciones más satisfactorias, consistentes con las preferencias de los usuarios. Viera et al. (2024) destacaron el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el liderazgo como habilidades clave necesarias para mejorar la gestión organizacional y la experiencia del cliente dentro del turismo colombiano. Se enfatiza el aprendizaje continuo en habilidades sociales como un medio para mejorar la lealtad del consumidor y la toma de decisiones en destinos turísticos competitivos. Pineda Rodríguez y Fusté Forné (2023) identificaron a gerentes en el ámbito de hoteles de lujo que son más emocionalmente inteligentes, tienen habilidades interpersonales más fuertes, están mejor preparados para crisis y continúan teniendo altos niveles de satisfacción del cliente en circunstancias muy impredecibles. Tales conclusiones destacan la necesidad de un liderazgo impulsado por habilidades sociales en empresas de alta presión. Suárez (2021) investigó cómo las habilidades sociales de los empleados hoteleros impactan las percepciones de clientes en plataformas digitales, encontrando que competencias como empatía y buena comunicación se traducen directamente en calificaciones más altas y comentarios positivos. Este estudio ilustra cómo el impacto de las habilidades sociales trasciende las interacciones cara a cara y se refleja también en la percepción online sobre hoteles. En línea con esto, Ruiz de Chávez et al. (2024)

concluyeron que, especialmente tras la pandemia, es esencial mejorar las habilidades socioemocionales entre los empleados para asegurar experiencias sostenibles dentro del sector turístico. Los autores subrayan que desarrollar estas capacidades es vital para adaptarse y competir eficazmente. Finalmente, Barros y Lupercio (2023) señalaron que el avance hacia estrategias exitosas en gestión del talento humano está obstaculizado por una falta clara comprensión sobre las habilidades sociales necesarias en hoteles cuatro estrellas. Esta situación resalta la urgencia de establecer normativas precisas para guiar el desarrollo y evaluación profesional dentro de esta industria hotelera.

Desde mi perspectiva, la consolidación de estas investigaciones internacionales confirma que la inversión en habilidades sociales no es simplemente un complemento en la gestión hotelera, sino un elemento estratégico vital para garantizar la competitividad y la resiliencia organizacional. Me parece especialmente relevante cómo se relaciona el liderazgo emocionalmente inteligente y la capacidad de adaptación con la gestión eficaz en contextos impredecibles, característica cada vez más común en la industria turística. Además, la creciente importancia de las plataformas digitales para la reputación de los establecimientos subraya la necesidad de ampliar el desarrollo de estas habilidades hacia entornos virtuales, un aspecto que considero debe ser prioridad en futuras capacitaciones. En definitiva, abordar de manera integral la formación en competencias interpersonales resulta esencial para impulsar el éxito sostenible del sector hotelero en un mundo cada vez más complejo e interconectado.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Competencias blandas

En sectores intensivos en la atención personalizada, como el hotelería de lujo, el desempeño del personal trasciende el dominio técnico y se centra en la calidad de las interacciones humanas. Las competencias blandas juegan un papel fundamental, ya que influyen directamente en cómo los huéspedes perciben y valoran el servicio recibido. No se trata solo de ejecutar procesos operativos, sino de cómo estos se llevan a cabo en la experiencia diaria con el cliente.

Desde una perspectiva práctica, las habilidades sociales comprenden un conjunto de capacidades interpersonales y socioemocionales que facilitan la comunicación eficaz, la cooperación entre colaboradores y la adecuada gestión emocional frente a situaciones de presión o conflicto. Estas destrezas se manifiestan en comportamientos concretos durante la atención, especialmente en entornos que demandan un alto nivel de interacción y personalización.

En el ámbito particular del hotel JW Marriott Miraflores, la anticipación de necesidades, la cortesía, la empatía en la resolución de quejas y la constancia en el profesionalismo constituyen ejemplos claros de competencias blandas aplicadas. Estas cualidades no solo mejoran la percepción del servicio, sino que fortalecen la confianza del cliente y la imagen institucional en un contexto donde la diversidad cultural y las elevadas expectativas del consumidor son un reto constante.

Además, estas competencias blandas permiten que el equipo mantenga una coordinación efectiva, se adapte con flexibilidad a situaciones cambiantes y responda de manera proactiva a las demandas del huésped, aspectos imprescindibles para sostener un servicio de lujo coherente con los estándares internacionales. La gestión adecuada del talento humano en este sentido se traduce en una mayor satisfacción del cliente y en relaciones duraderas que favorecen la competitividad del hotel.

Considero que enfocar la investigación en competencias específicas como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, el liderazgo, la adaptabilidad y la resolución de conflictos aporta un marco claro y operativo que facilita la medición de su impacto real en la experiencia del cliente. En mi opinión, esta elección pragmática no solo responde a las características particulares del JW Marriott Miraflores, sino que también ofrece un modelo replicable para otras organizaciones dentro del sector hotelero de lujo que buscan fortalecer su gestión humana mediante el desarrollo integral de habilidades interpersonales.

Dimensión 1: Trabajo en equipo y cooperación

La colaboración y el trabajo en equipo constituyen habilidades sociales esenciales en empresas centradas en el servicio, fundamentales para asegurar un rendimiento efectivo y confiable. En el sector hotelero, especialmente en el segmento de lujo, donde la satisfacción del cliente depende de una cooperación eficaz entre las distintas áreas operativas, la capacidad de colaboración del equipo es fundamental para garantizar un servicio de alta calidad.

Con el fin de establecer relaciones profesionales basadas en la confianza, el respeto y la dedicación, esta dimensión incluye el deseo de los empleados de cooperar, compartir tareas y contribuir activamente al logro de objetivos comunes. El trabajo en equipo implica integrar las habilidades individuales y generar sinergias que permitan responder eficazmente a las demandas de servicio, diferenciándose así de las habilidades técnicas que se enfocan en el aprendizaje de ciertos procedimientos (Goleman, 1995; Robles, 2012).

Para asegurar un servicio fluido y confiable dentro del entorno hotelero, resulta esencial la cooperación entre distintos departamentos como recepción, limpieza, restauración, mantenimiento y seguridad. La capacidad de los equipos para trabajar unidos y mantener estándares constantes a lo largo de toda la experiencia del huésped determina más la

percepción que estos tienen sobre un departamento que el desempeño aislado del mismo. Según Salas, Sims y Burke (2005), los equipos efectivos se distinguen por un elevado nivel de apoyo mutuo, una distribución equitativa de tareas y una comunicación constante, lo cual potencia el rendimiento colectivo.

La relevancia de esta habilidad está respaldada por evidencia empírica que indica que un trabajo en equipo eficiente minimiza errores operativos y optimiza los tiempos de respuesta al cliente (Navarro, 2022). La percepción positiva acerca de los servicios recibidos mejora cuando los miembros del personal actúan coordinadamente y comparten información rápidamente.

Desde una perspectiva organizativa, los métodos orientados al aprendizaje continuo también están vinculados al trabajo en equipo. De acuerdo con Katzenbach y Smith (2015), los equipos cohesivos maximizan las capacidades individuales de sus miembros permitiéndoles manejar situaciones complejas con mayor destreza. Esta colaboración se convierte en un elemento diferenciador que incide directamente sobre la satisfacción y lealtad del cliente en hoteles de lujo, donde se exige un alto grado de personalización y excelencia.

La falta de cohesión entre equipos puede perjudicar negativamente la satisfacción del cliente según investigaciones realizadas en el sector turístico. En contraste, las empresas que invierten en programas formativos para equipos presentan mejores indicadores tanto de rendimiento como reputación digital (Sánchez-Rebull et al., 2020; Ruiz de Chávez et al., 2022). Estos hallazgos evidencian que la colaboración no solo es una ventaja competitiva tangible sino también un valor organizacional significativo.

Uno de los mayores desafíos para formar equipos eficaces dentro del sector hotelero latinoamericano es la alta rotación del personal, lo cual dificulta mantener estándares elevados e instaurar relaciones laborales duraderas (Lupercio Jarama y Barros Sarango, 2023). Ante

esta situación, diversas cadenas hoteleras han implementado programas iniciales y formativos enfocados a mejorar la comunicación interpersonal, fomentar responsabilidades compartidas y promover soluciones colaborativas ante conflictos para cultivar una cultura laboral cooperativa.

En resumen, la colaboración efectiva y el trabajo en equipo son componentes fundamentales dentro del sector hotelero premium ya que facilitan la integración interna y garantizan atención al cliente eficaz y confiable. Desarrollar competencias en este ámbito incrementa no solo la satisfacción del cliente sino también su lealtad hacia el establecimiento hotelero frente a un mercado altamente competitivo; además contribuye a mejorar tanto la eficiencia operativa como la calidad percibida del servicio ofrecido.

Dimensión 2: Adaptabilidad

La **adaptabilidad** se considera una competencia esencial en organizaciones que operan en contextos dinámicos y altamente desafiantes, como es el caso de la **industria hotelera de lujo**. Este concepto se refiere a la disposición de los empleados para modificar su comportamiento, ajustar sus acciones y responder con flexibilidad ante situaciones cambiantes, tales como fluctuaciones en la demanda, nuevas expectativas de los clientes o modificaciones en los procesos operativos, todo ello manteniendo un rendimiento eficaz y alineado con los estándares de servicio.

Desde una perspectiva teórica, Dawis y Lofquist (1984), a través de su teoría del ajuste laboral, argumentan que tanto el desempeño como la satisfacción del trabajador dependen del grado de congruencia entre las características individuales y las exigencias del entorno organizacional. En este contexto, la adaptabilidad permite a los colaboradores mantener un equilibrio funcional ante cambios abruptos, respondiendo de manera positiva a las exigencias del entorno laboral.

Pulakos et al. (2000) enriquecen esta visión al definir la adaptabilidad como un conjunto de comportamientos orientados a enfrentar nuevas situaciones, resolver problemas inesperados, tolerar la presión y aprender de la experiencia. Estas conductas incluyen la flexibilidad cognitiva, la disposición hacia el aprendizaje continuo y la capacidad para asumir nuevas funciones o responsabilidades; aspectos especialmente significativos en el sector hotelero, donde la dinámica del servicio requiere respuestas rápidas e inmediatas.

En el ámbito de la **hotelería de lujo**, la adaptabilidad se manifiesta en la habilidad del personal para ajustar los procedimientos de atención al cliente, anticiparse a las necesidades de los huéspedes y responder adecuadamente ante solicitudes especiales o situaciones complejas. Dado que las experiencias del cliente no siempre siguen patrones predefinidos, es esencial que los colaboradores actúen con criterio, autonomía y rapidez, sin comprometer la calidad del servicio ofrecido (Pineda Rodríguez y Fusté Forné, 2023).

Esta capacidad también está íntimamente relacionada con **la gestión emocional**, ya que implica mantener el control emocional frente a situaciones estresantes como quejas o imprevistos. Goleman (1995) sostiene que los individuos con alta inteligencia emocional están mejor equipados para manejar el estrés y adaptarse a circunstancias difíciles, lo cual beneficia tanto al ambiente laboral como a la satisfacción del cliente.

La importancia de la flexibilidad en el rendimiento de los empleados de hotel está respaldada por datos empíricos. Investigaciones realizadas en establecimientos de alta gama muestran que aquellos colaboradores con una mayor capacidad para adaptarse contribuyen significativamente a proporcionar una experiencia de servicio coherente, incluso en condiciones adversas, lo que fortalece la percepción de confiabilidad y profesionalismo por parte de los huéspedes (Ruiz de Chávez et al., 2024).

Desde una perspectiva organizativa, es crucial fomentar una cultura centrada en **la formación continua, la creatividad y la adaptabilidad** para potenciar estas capacidades. Las empresas hoteleras pueden fortalecer la resiliencia de sus equipos y mejorar su habilidad para enfrentar circunstancias complicadas —como emergencias sanitarias o variaciones en hábitos de consumo— mediante programas formativos diseñados específicamente para desarrollar esta competencia (Barros y Lupercio, 2023).

Los obstáculos más relevantes para cultivar dicha adaptabilidad entre los empleados hoteleros en Latinoamérica incluyen **la resistencia al cambio y la falta de actualizaciones tecnológicas** y procesales. Ante esta realidad, investigaciones sugieren que un liderazgo transformacional, junto con una comunicación interna efectiva, favorecen notablemente la adopción de procedimientos más centrados en el cliente (Robbins y Judge, 2019).

En conclusión, **la flexibilidad** se presenta como un aspecto crítico dentro de las habilidades sociales requeridas en el sector hotelero de lujo; no solo facilita respuestas eficaces ante demandas cambiantes, sino que también incrementa la satisfacción del cliente. Además, desarrollar esta competencia asegura competitividad y sostenibilidad para las empresas hoteleras en mercados sumamente competitivos y dinámicos.

Dimensión 3: Comunicación efectiva

La comunicación eficaz, que actúa como el principal vehículo para fomentar las relaciones entre empleados y visitantes, se considera una habilidad social esencial en el sector hotelero. Este aspecto incluye la capacidad de transmitir información de manera oportuna, clara y coherente, así como la habilidad de interpretar correctamente las comunicaciones de la otra parte. Esto garantiza un entendimiento mutuo que favorece la prestación de un servicio de alta calidad.

Teóricamente, la comunicación eficaz abarca señales no verbales, como el lenguaje corporal, el tono de voz, la actitud y las expresiones faciales, además de los intercambios verbales. Estos elementos impactan directamente en cómo los clientes perciben la atención que reciben y evalúan la calidad del servicio ofrecido (Robbins y Judge, 2019). Para generar credibilidad y confianza en situaciones de atención al cliente, es fundamental mantener una coherencia entre las señales verbales y no verbales.

En el sector hotelero, la comunicación desempeña un papel estratégico en la gestión de la experiencia del huésped, desde el primer contacto en el proceso de recepción hasta la atención de solicitudes y la resolución de quejas a lo largo de su estadía. Una comunicación clara, empática y centrada en soluciones permite identificar con mayor precisión las necesidades del cliente, minimizar errores y ofrecer respuestas oportunas, lo que repercute positivamente en los niveles de satisfacción y confianza del huésped (Kotler & Keller, 2016).

La importancia de esta competencia está respaldada por datos empíricos que demuestran que las habilidades comunicativas del personal en contacto directo con los clientes influyen decisivamente en su percepción de la profesionalidad y la excelencia del servicio. Un estudio realizado en hoteles de lujo revela que los visitantes valoran especialmente a aquellos empleados capaces de brindar información precisa, responder con seguridad a preguntas y mantener una actitud amable y cortés en cada interacción (Sánchez-Rebull et al., 2020). Estas habilidades son clave para aumentar la lealtad del cliente y crear experiencias memorables.

Además, se ha evidenciado una estrecha relación entre la comunicación efectiva y la inteligencia emocional. Esta última se refiere a la capacidad de reconocer el estado emocional del huésped y adaptar el mensaje según el contexto. Según Goleman (1995), los colaboradores que desarrollan adecuadamente sus competencias emocionales logran

establecer relaciones más empáticas y manejar eficazmente situaciones tensas o conflictivas típicas del servicio hotelero.

La escucha activa también se erige como un componente central de esta competencia, ya que facilita una comprensión profunda de las expectativas y preocupaciones del cliente, más allá de lo que se expresa explícitamente. Whetten y Cameron (2016) destacan que esta práctica fomenta relaciones basadas en la confianza y promueve una resolución efectiva de problemas, factores cruciales en entornos donde se valora altamente la atención personalizada.

Desde una perspectiva organizacional, una comunicación efectiva no solo incide en las relaciones con los clientes externos, sino que también mejora la coordinación interna entre los diversos departamentos del hotel. En establecimientos lujosos, es vital que haya fluidez comunicativa entre áreas como recepción, housekeeping y alimentos y bebidas para asegurar un servicio continuo y coherente. La falta de eficiencia en este aspecto puede resultar en fallos operativos que afecten tanto la experiencia del huésped como la reputación institucional (Navarro, 2022).

Se ha identificado que una comunicación deficiente representa uno de los principales obstáculos para ofrecer un servicio hotelero excepcional en el contexto latinoamericano; esto es especialmente evidente al gestionar quejas o atender a clientes exigentes. Por tal motivo, investigaciones sugieren implementar programas formativos centrados en mejorar habilidades comunicativas, enfocándose en la asertividad, la empatía y el manejo efectivo de conflictos (Ruiz de Chávez et al., 2024).

En conclusión, dado su impacto directo en la satisfacción del cliente, la calidad del servicio y la imagen institucional del hotel, una buena comunicación se establece como un elemento fundamental dentro de las habilidades sociales requeridas en el sector hotelero de

lujo. Dominar este ámbito permite optimizar tanto las interacciones con los visitantes como la coordinación interna, mejorando significativamente la experiencia general proporcionada al huésped y cumpliendo así con los estándares exigidos por los negocios premium.

Dimensión 4: Liderazgo.

El liderazgo se considera una competencia social esencial en las empresas de servicios, ya que influye directamente en el desempeño de los empleados, en la cultura organizacional y en la calidad del servicio al cliente. Esta habilidad es especialmente crítica en el sector hotelero de lujo, donde los directores no solo gestionan recursos y procedimientos, sino que también guían el comportamiento de sus equipos y establecen una cultura de servicio que cumpla con los elevados estándares de excelencia.

Teóricamente, el liderazgo se concibe como el deseo de las personas motivadas de participar en la creación de los objetivos del negocio y de contribuir voluntaria y activamente hacia ellos (Robbins y Judge, 2019). Para ejercer esta influencia, se utilizan elementos básicos como la comunicación efectiva, liderar con el ejemplo y tomar decisiones decisivas, que son críticos para liderar equipos en entornos empresariales exigentes donde se necesita interactuar constantemente con los clientes. Al lograr que los miembros de su equipo se comporten en línea con la identidad y los valores de la empresa, los ejecutivos de hoteles de lujo están contribuyendo estratégicamente a la experiencia del cliente.

Al fomentar la motivación, el compromiso y la responsabilidad personal de cada empleado, un liderazgo efectivo conduce a un servicio más eficiente y compasivo, con un mayor enfoque en el cliente (Pineda Rodríguez y Fusté Forné, 2023). Varios estudios han demostrado que el liderazgo transformacional, así como aquellos tipos de liderazgo influenciados por la inteligencia emocional, funcionan bien en empresas de servicios. Según

Goleman (1995), los líderes con una alta inteligencia emocional son capaces de reconocer y controlar tanto sus propias emociones como las de los miembros de su equipo, lo que promueve la resolución constructiva de conflictos y un lugar de trabajo productivo. Estas habilidades no solo son capaces de mejorar la armonía, sino también de mejorar la moral del grupo. Por ejemplo, los líderes transformacionales son capaces de alentar a los empleados a centrarse en los objetivos corporativos en lugar de en el interés personal. Este estilo motiva al personal a trabajar para alcanzar los objetivos corporativos en lugar de anteponer el interés personal, lo cual es crucial para satisfacer un sector hotelero competitivo y dinámico (Bass y Avolio, 2004).

La relevancia del liderazgo en el ámbito hotelero está respaldada por datos empíricos. Una investigación realizada en hoteles clasificados como cuatro y cinco estrellas revela una correlación significativa entre un liderazgo eficaz y altos niveles de satisfacción del cliente. Los empleados que reciben una orientación adecuada están más comprometidos con ofrecer un servicio excepcional y son más propensos a abordar problemas de manera proactiva (Ruiz de Chávez et al., 2024). Por el contrario, un liderazgo deficiente puede resultar en una atención al cliente inadecuada, mayor rotación laboral e incluso una disminución en la motivación.

Desde una perspectiva organizativa, tanto la flexibilidad del equipo como la gestión del cambio dependen de un liderazgo sólido. Durante situaciones imprevisibles, como pandemias, estos líderes han sido cruciales para implementar nuevos procedimientos y técnicas interactivas con los clientes. Aquellos que demostraron adaptabilidad, empatía y habilidades comunicativas lograron mantener niveles aceptables de satisfacción entre los clientes (Barros y Lupercio, 2023).

Uno de los principales retos que afronta la gestión hotelera en América Latina es formar ejecutivos con excepcionales habilidades interpersonales, capaces de equilibrar la eficiencia operativa con una clara orientación hacia el cliente. Las investigaciones indican que financiar

iniciativas destinadas al desarrollo del liderazgo mejora significativamente la cultura organizacional, reduce las tasas de rotación laboral e incrementa la calidad del servicio proporcionado (Navarro, 2022).

En conclusión, dado su impacto directo sobre el rendimiento laboral y las experiencias de los visitantes, el liderazgo se erige como un componente vital dentro del ámbito social requerido por la industria hotelera premium. Fomentar esta competencia permite a los equipos coordinar esfuerzos de manera efectiva, consolidando así una cultura centrada en brindar excelencia y asegurando la sostenibilidad organizacional ante un entorno altamente competitivo.

Dimensión 5: Resolución de conflictos

En el ámbito de los servicios, especialmente en el sector hotelero de lujo, la interacción constante entre personas con diversas expectativas, culturas y necesidades aumenta la probabilidad de conflictos y situaciones incómodas. Por esta razón, la habilidad para resolver conflictos se convierte en una competencia social fundamental. Esta capacidad permite a los empleados identificar, abordar y resolver disputas de manera amigable, garantizando al mismo tiempo la satisfacción del cliente y la excelencia en el servicio.

Según la teoría, los conflictos organizativos surgen de perspectivas divergentes, intereses opuestos o fallos en la comunicación interpersonal (Robbins y Judge, 2019). Estas discrepancias pueden manifestarse en el sector hotelero tanto en las interacciones externas con los huéspedes como internamente entre los miembros del personal o entre diferentes departamentos. La forma en que se gestionan estas situaciones impacta directamente en la percepción profesional y en la imagen institucional del establecimiento.

Una gestión eficaz de conflictos en el servicio al cliente está íntimamente relacionada con la atención a quejas y reclamaciones. Según Kotler y Keller (2016), si los empleados están

dispuestos a escuchar, comprender el problema y ofrecer soluciones rápidas, una queja bien gestionada puede convertirse en una oportunidad para fortalecer la relación con el cliente. Por lo tanto, el objetivo de resolver conflictos debe centrarse en restaurar la confianza del cliente, más allá de simplemente eliminar la causa del inconveniente.

El desarrollo de esta habilidad depende en gran medida de la inteligencia emocional, que permite a los trabajadores reconocer y manejar sus propias emociones bajo presión o en situaciones conflictivas. Según Goleman (1995), las personas con mayor inteligencia emocional están mejor preparadas para manejar los conflictos de manera tranquila, serena y agresiva, evitando que los problemas empeoren y afecten negativamente la experiencia del cliente.

La evidencia empírica respalda la importancia de la resolución satisfactoria de disputas en el sector hotelero. Estudios realizados en restaurantes de alta gama indican que los clientes valoran positivamente la rapidez, cortesía y eficacia con las que los empleados abordan los problemas durante su visita; esto influye considerablemente en su disposición a realizar compras adicionales y recomendar el servicio a otros (Sánchez-Rebull et al., 2020; Ruiz de Chávez et al., 2024).

La resolución eficaz de conflictos también mejora la cohesión del equipo y el lugar de trabajo desde el punto de vista organizativo. Las relaciones laborales respetuosas y colaborativas son promovidas por líderes que fomentan en sus empleados la capacidad de resolver discrepancias de manera constructiva; esto contribuye a reducir la rotación del personal e incrementar el rendimiento grupal (Navarro, 2022). Esta habilidad es esencial para mantener tanto la continuidad como la coherencia del servicio en hoteles de lujo, donde es vital coordinar esfuerzos entre diversos departamentos.

Uno de los retos más significativos que enfrenta la gestión hotelera en América Latina es la falta de formación específica en resolución de conflictos. Esto puede resultar en un manejo inadecuado tanto de las quejas de los clientes como de las disputas internas. Para fortalecer las competencias del personal en el manejo profesional de situaciones complejas, se recomienda implementar programas de formación centrados en habilidades como la negociación, la comunicación asertiva y el control emocional (Barros y Lupercio, 2023).

En resumen, la capacidad para resolver conflictos es un elemento crucial dentro del conjunto de habilidades sociales requeridas en el sector hotelero premium. Esta habilidad permite gestionar adversidades sin comprometer la satisfacción del cliente ni la calidad del servicio ofrecido. Fomentar tal aptitud no solo refuerza la reputación del hotel como una entidad comprometida con altos estándares, sino que también contribuye a crear experiencias positivas, incluso en circunstancias desfavorables.

3.2.2 Satisfacción del cliente

En la industria hotelera de lujo, la satisfacción del cliente emerge como un indicador esencial para valorar tanto la calidad del servicio como la eficacia en la gestión organizacional. Esta valoración va más allá del simple cumplimiento de los estándares operativos y se construye a partir de la experiencia global del huésped, la cual se desarrolla en cada interacción y durante toda su estancia. En este contexto, las expectativas del cliente, generalmente elevadas y multidimensionales, incluyen no solo la comodidad y eficiencia sino también un trato empático y coherente con la exclusividad propia de estos establecimientos.

Desde un enfoque práctico, la satisfacción del cliente puede concebirse como el equilibrio entre las expectativas previas y la percepción formada luego de la prestación del servicio. Este juicio no se limita a aspectos tangibles —como infraestructura o tiempos de atención— sino que abarca elementos subjetivos relacionados con la calidad humana del trato recibido, la

atención personalizada y la capacidad reactiva del personal ante necesidades específicas. En este sentido, la conducta del personal y la naturaleza de la interacción humana cobran un peso fundamental en la construcción de una experiencia satisfactoria.

Además, la satisfacción del cliente posee un rol estratégico dentro de la organización, ya que se asocia directamente con la fidelización, la reputación y la probabilidad de recomendación. En un mercado altamente competitivo, estos factores influyen decisivamente en la percepción del valor recibido y en la preferencia futura del huésped por el mismo hotel. Por ende, resulta imprescindible abordar la satisfacción desde una perspectiva integral que considere diversas dimensiones, como las expectativas percibidas, la calidad tangible e intangible, y el tiempo dedicado a la atención.

Aplicando este marco al contexto del JW Marriott Miraflores, la satisfacción se estudia como una variable que facilita, a través de sus múltiples dimensiones, el análisis de su vínculo con las competencias blandas del personal. Este enfoque permite detectar áreas de mejora en la gestión del talento humano y en la oferta de experiencias alineadas con los exigentes estándares del sector hotelero de lujo.

Desde mi perspectiva, comprender la satisfacción del cliente de manera holística no solo incrementa la precisión en la evaluación del servicio, sino que también orienta la implementación de estrategias más efectivas y personalizadas. Creo que esta visión integrada es especialmente relevante en entornos de alta exigencia, donde pequeñas diferencias en la atención pueden traducirse en ventajas competitivas sustanciales. Por tanto, promover el análisis detallado de esta variable resulta clave para revitalizar continuamente la calidad y la exclusividad del servicio ofrecido.

Dimensión 1: Expectativas percibidas del servicio.

Es fundamental destacar que las expectativas son uno de los factores esenciales que los clientes usan para evaluar la calidad del servicio recibido. En el ámbito de la hotelería de lujo, estas expectativas suelen ser bastante elevadas, ya que los huéspedes no solo esperan un servicio eficiente y cómodo, sino también experiencias de exclusividad, personalización y momentos memorables (Parasuraman et al., 1988; Torres y Kline, 2018).

Una discrepancia entre lo que se anticipa y lo que realmente se percibe puede desencadenar insatisfacción, incluso si el nivel de servicio es notablemente alto. Por ejemplo, un cliente que anhela un check-in rápido y sin inconvenientes podría sentirse decepcionado si este proceso se prolonga más de lo previsto, a pesar de que el personal sea amable y cortés (Han y Hyun, 2018).

Dimensión 2: Tiempo.

El tiempo está estrechamente relacionado con la rapidez y eficacia en la prestación del servicio. Los modelos más reconocidos en esta área abordan distintos aspectos vinculados a la calidad del servicio; entre ellos, el modelo SERVQUAL propuesto por Parasuraman et al. (1988), que incluye la capacidad de respuesta como una dimensión clave. En un hotel de cinco estrellas, es razonable esperar que cualquier solicitud en el restaurante sea atendida de inmediato y que cualquier requerimiento durante el proceso de salida en recepción se resuelva rápidamente.

El tiempo se erige como un factor crucial en la experiencia del huésped dentro del entorno hotelero. La celeridad en procesos como el check-in, la gestión de solicitudes de servicios, la entrega de comida a la habitación y la resolución de problemas agrega un valor significativo e impacta precisamente en la satisfacción general del cliente, según Noone y Mattila (2018). En hoteles de lujo, las expectativas operativas no solo se centran en la velocidad del servicio; también se busca una respuesta efectiva ante demandas específicas,

así como la anticipación a necesidades no expresadas, lo que permite ajustar las experiencias en función de los perfiles de clientes previamente identificados.

La investigación indica que los tiempos prolongados de espera resultan en una disminución percibida de la calidad del servicio y generan mayor ansiedad entre los usuarios. Por el contrario, mejorar y agilizar los procedimientos fortalece tanto la confianza del cliente como su lealtad hacia la marca (Sajid et al., 2020). Asimismo, es fundamental contar con habilidades interpersonales—especialmente flexibilidad y liderazgo—entre los integrantes del equipo para coordinar eficazmente sus esfuerzos y gestionar incidentes dentro de plazos establecidos.

Dimensión 3: Aspectos tangibles.

Es pertinente observar que los componentes tangibles dentro del sector hotelero abarcan no solo las instalaciones físicas, sino también prácticas higiénicas, criterios estéticos en diseño, características mobiliarias y la presencia del personal. Estos elementos presentes en un hotel lujoso crean un ambiente donde tanto la calidad como la satisfacción del cliente están determinadas por estándares rigurosamente establecidos (Zeithaml et al., 1996).

Los aspectos tangibles corresponden a las dimensiones físicas relacionadas con el servicio; esto incluye instalaciones adecuadas, limpieza meticulosa, decoración cuidada e indumentaria apropiada para el personal, así como la tecnología disponible (Zeithaml et al., 1990). En el sector hotelero premium, los huéspedes asocian estos detalles con el nivel categórico del establecimiento y su promesa de exclusividad (Ali et al., 2021).

Así, una habitación perfectamente limpia, un diseño arquitectónico atractivo, ambientes comunes bien ambientados e incluso pequeños detalles como una presentación adecuada de los menús pueden influir significativamente en la experiencia global (Sánchez-Rebull et al., 2020). Por consiguiente, mediante sus competencias blandas, el personal contribuye a que

estos aspectos tangibles sean percibidos como parte integral de una experiencia completa, reforzando la coherencia entre lo material y lo relacionado con el servicio.

Dimensión 4: Calidad percibida.

Como se mencionó anteriormente, la calidad del servicio también se define como la brecha entre las expectativas y las percepciones (Parasuraman et al., 1988). En el ámbito hotelero, esto se ilustra en forma de fiabilidad del servicio, seguridad proporcionada a los huéspedes del hotel, empatía en cada relación y consistencia. Está bien documentado a través de investigaciones realizadas que esta percepción está vinculada a la satisfacción percibida por los clientes (Flores Vega, 2022; UNSA, 2021).

En este sentido, se puede afirmar que la calidad percibida representa una evaluación global realizada por el cliente respecto al servicio recibido, integrando tanto dimensiones funcionales como emocionales (Grönroos, 2007). Para los hoteles lujosos, no basta con cumplir estándares técnicos; también es necesario ofrecer experiencias personalizadas que incluso superen expectativas previas (Kandampully et al., 2018).

Diversos estudios subrayan cómo esta percepción está fuertemente influenciada por las interacciones establecidas entre huéspedes y empleados, siendo así las competencias blandas determinantes para lograr valoraciones positivas sobre dicho servicio (Torres y Kline, 2018).

En resumen, podemos concluir que una alta calidad percibida repercute directamente sobre la fidelización del usuario, además de generar recomendaciones efectivas que consolidan la categoría competitiva hotelera en el mercado actual (Sierra-Cantallops et al., 2018).

3.3 Definición de términos básicos

Competencias blandas

Las competencias blandas se relacionan con capacidades emocionales, sociales y conductuales que influyen en el desempeño laboral y en la interacción efectiva con otras personas, siendo fundamentales en contextos organizacionales orientados al servicio (Goleman, 1995; Robles, 2012).

Trabajo en equipo y cooperación

El trabajo en equipo se caracteriza por la habilidad de colaborar y coordinar esfuerzos con otros miembros de una organización para alcanzar objetivos comunes. Esta capacidad para asumir responsabilidades compartidas y actuar de manera complementaria es crucial para ofrecer un servicio cohesivo y eficiente, especialmente en el sector hotelero, donde la experiencia del cliente depende de una colaboración efectiva entre diferentes áreas (Salas, Sims & Burke, 2018).

Adaptabilidad

La adaptabilidad es la habilidad de ajustarse a nuevas circunstancias y cambios imprevistos en el entorno laboral. Esta competencia implica mantener un alto rendimiento ante desafíos e incertidumbres, siendo particularmente importante en el sector hotelero donde las necesidades del cliente y las condiciones operativas pueden cambiar rápidamente (Pulakos et al., 2018).

Comunicación efectiva

La comunicación efectiva incluye la transmisión clara de ideas tanto verbal como no verbalmente, así como la capacidad para escuchar activamente. En el contexto de la hospitalidad, esta habilidad es fundamental para comprender las expectativas de los huéspedes, manejar situaciones delicadas y garantizar una experiencia satisfactoria (Kim & Lee, 2019).

Liderazgo

El liderazgo consiste en guiar, motivar y orientar a un equipo hacia el logro de los objetivos organizacionales. En el ámbito hotelero, destaca el liderazgo transformacional que fomenta la confianza, promueve el desarrollo continuo y genera compromiso entre los empleados; esto influye directamente en la calidad del servicio y la experiencia del huésped (Robbins y Judge, 2019; Lozano Valera, 2024).

Resolución de conflictos

La resolución de conflictos implica identificar y gestionar disputas de manera constructiva. Esta competencia permite al personal abordar quejas o desacuerdos no solo desde una perspectiva resolutoria sino también fortaleciendo relaciones con los clientes y promoviendo un ambiente laboral armonioso (Jonassen, 2017; Ariffin & Maghzi, 2019).

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente se refiere a cómo evalúa el consumidor su experiencia al compararla con sus expectativas previas. Superar estas expectativas genera lealtad por parte del cliente; mientras que no cumplirlas puede resultar en insatisfacción e impactar negativamente en la reputación empresarial (Kotler & Keller, 2016).

Expectativas percibidas del servicio

Las expectativas percibidas sobre el servicio son las creencias que tiene un cliente acerca de cómo debería ser dicho servicio. Estas creencias se basan en experiencias pasadas e interacciones anteriores con la empresa, así como su reputación (Parasuraman et al, 1988).

Tiempo (oportunidad del servicio)

En este contexto, "tiempo" se refiere a cuán rápida y eficientemente se gestionan las solicitudes por parte de los clientes. En el sector hotelero, ofrecer un servicio ágil afecta directamente cómo se percibe su calidad (Cronin & Taylor, 1992).

Aspectos tangibles

Los aspectos tangibles engloban los elementos físicos relacionados con el servicio: desde las instalaciones hasta la apariencia del personal pasando por su limpieza. Estos factores son fundamentales para proyectar una imagen profesional y alta calidad (Parasuraman et al., 1988).

Calidad percibida del servicio

La calidad percibida es cómo evalúa un cliente el nivel ofrecido por un servicio basándose en su comparación entre lo esperado versus lo realmente experimentado. Este aspecto resulta vital para lograr satisfacción entre los clientes (Zeithaml, 1988).

Hotelería de lujo

Se entiende por hotelería de lujo aquellos establecimientos que ofrecen experiencias exclusivas caracterizadas por altos niveles de personalización y servicios superiores dirigidos a una clientela adinerada; comúnmente clasificados entre cuatro o cinco estrellas (UNWTO, 2022).

Experiencia del cliente

La experiencia del cliente representa una evaluación integral realizada por un huésped sobre todas sus interacciones con el hotel desde su reserva inicial hasta su estadía finalizada e incluso atención posterior. Este concepto abarca todos los puntos críticos entre el cliente y dicho establecimiento (Lemon & Verhoef ,2016).

Fidelización del cliente

La fidelización hace referencia a la capacidad que tiene un establecimiento para retener a sus clientes habituales mediante incentivos derivados de experiencias positivas continuas; este comportamiento es esencial para garantizar sostenibilidad dentro cualquier organización (Oliver ,1999).

CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES

4.1 Formulación de hipótesis

4. 1. 1 Hipótesis general

En el hotel premium JW Marriott, situado en el barrio de Miraflores, existe una correlación estadísticamente significativa entre la satisfacción de los clientes y las habilidades sociales del personal en 2025.

4. 1. 2 Hipótesis específicas

- Las habilidades interpersonales y las expectativas de servicio, según la opinión de los clientes del hotel de lujo JW Marriot en el barrio de Miraflores, en 2025, muestran una correlación significativa.
- Las habilidades interpersonales y el tiempo de atención al cliente muestran una correlación significativa en el hotel premium JW Marriot en el barrio de Miraflores en 2025.
- Los clientes del hotel premium JW Marriot en el barrio de Miraflores, en 2025, perciben características físicas que están significativamente correlacionadas con las habilidades interpersonales.
- Las percepciones de los clientes sobre la calidad del hotel premium JW Marriot en el barrio de Miraflores en 2025 muestran una correlación significativa con las habilidades interpersonales.

4. 2 Operacionalización de variables

Variable 1: Habilidades interpersonales

Definición conceptual: “Las habilidades interpersonales son un conjunto de competencias sociales y personales que influyen en la forma en que las personas se relacionan con su entorno, manejan diversas circunstancias y funcionan en las organizaciones.” (Canossa, 2019).

Definición operacional: La variable Habilidades interpersonales abarca cinco dimensiones: Trabajo en equipo (ítems 1 al 4), Adaptabilidad (ítems 5 al 8), Comunicación (ítems 9 al 13), Liderazgo (ítems 14 al 19) y Resolución de conflictos (ítems 20 al 23). Para evaluar esta variable, se implementará un cuestionario diseñado para medir las habilidades interpersonales de los empleados. Este cuestionario utilizará una escala ordinal y estará compuesto por un total de 19 ítems, presentando respuestas en formato Likert de cinco niveles (Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre).

Variable 2: Satisfacción del cliente

Definición conceptual: La satisfacción del cliente se entiende como el resultado de la evaluación que realiza el consumidor respecto al desempeño de un servicio en función de sus expectativas, influyendo directamente en su percepción global de la experiencia recibida (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 2009).

Definición operacional: La variable Satisfacción del Cliente se divide en cuatro dimensiones: Expectativas del Servicio (ítems 1 a 7), Tiempo (ítems 8 a 10), Aspectos Tangibles (ítems 11 a 14) y Calidad (ítems 15 a 19). El criterio de Satisfacción del Cliente se tomará para evaluarlo utilizando un cuestionario de nivel ordinal compuesto por 19 preguntas que contienen respuestas tipo Likert de 4 niveles (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo).

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Diseño Metodológico

El estudio se desarrolló bajo un enfoque no experimental, debido a que no se manipularon deliberadamente las variables, y con un diseño correlacional de corte transversal, orientado a analizar la relación entre las variables en un momento determinado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Asimismo, la investigación se clasifica como básica, ya que tiene como finalidad ampliar el conocimiento teórico sobre la relación entre las habilidades blandas de los empleados y la satisfacción del cliente en el rubro hotelero de lujo, sin intervenir directamente en el contexto estudiado. El grado de investigación es correlacional, debido a que busca identificar el nivel de relación existente entre las variables de estudio, sin establecer relaciones de causalidad directa (Tamayo y Tamayo, 2017).

Diseño Muestral

5.2.1 Población

Se define como “el conjunto total de elementos que comparten características comunes y sobre los cuales se desea realizar inferencias” (Rodríguez-Sosa & Burneo, 2017).

Los aproximadamente 600 visitantes que se alojaron en el hotel JW Marriott durante un determinado periodo de tiempo este año constituyeron la población del estudio.

5.2.2 Muestra

La investigación abarcó a 235 huéspedes del hotel JW Marriott ubicado en Miraflores. Además de la disponibilidad y la voluntad de los clientes para participar en el estudio, se utilizó un muestreo por conveniencia no probabilístico para seleccionar a los participantes en función de criterios preestablecidos (Ñaupas Paitán et al., 2023).

Este método de muestreo se consideró adecuado para el estudio ya que ofrecía una visión directa de los huéspedes que utilizaron los servicios del hotel durante la duración del estudio. Esto aseguró la viabilidad de la recolección de datos y el cumplimiento de los objetivos.

5. 3 Técnica de recolección de datos

Para obtener información se llevó a cabo un método de encuesta en el hotel donde acudieron a las áreas de atención al cliente para un cuestionario impreso en persona. Utilizando esta técnica, recopilamos información cuantitativa sobre las impresiones de nuestros huéspedes respecto a las habilidades interpersonales del personal, así como su nivel de satisfacción con el servicio proporcionado. La encuesta se realizó a una muestra de 235 clientes en la primera mitad de 2025, requiriendo participación voluntaria y anónima, lo que mejoró la confiabilidad de las respuestas proporcionadas.

5. 4 Técnica de procesamiento de la información

Se tomaron datos que fueron sometidos a un procesamiento y análisis mediante el uso del software estadístico SPSS, en su versión 29. Para realizar este análisis, se aplicaron diversas técnicas estadísticas:

- **Análisis descriptivo**, abarca la obtención de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar con el objetivo de caracterizar adecuadamente el comportamiento de las variables y sus respectivas dimensiones.
- **Análisis inferencial**, mediante el coeficiente de correlación R. de Spearman, dado que los datos son ordinales y se busca establecer relaciones entre las variables estudiadas.
- **Prueba de hipótesis**, que consistió en evaluar tanto la hipótesis general como las específicas, con un umbral de significancia estadística fijado en 0.05.

Análisis descriptivo

Variable 1: Competencias blandas

Dimensión 1: Trabajo en equipo

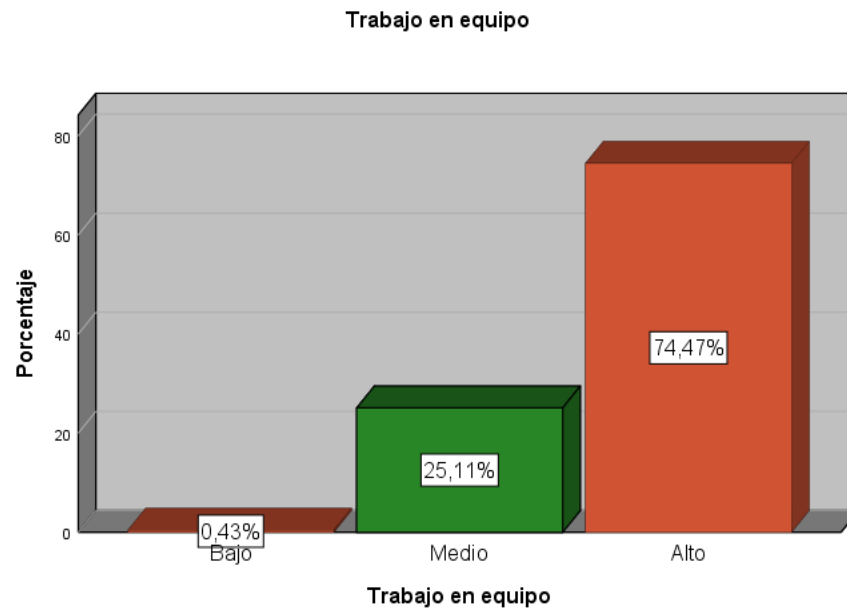
Tabla 1

Frecuencias totales de la dimensión Trabajo en equipo

Escala	Baremo		f	%
Bajo	4	10	1	0,43
Medio	11	16	59	25,11
Alto	17	20	175	74,47
Total			235	100%

Figura 1

Frecuencias totales de la dimensión trabajo en equipo



Interpretación: Según lo presentado , en la categoría de Trabajo en equipo, se observa que los resultados indican una percepción predominantemente positiva. Un 74,47 % evaluó a los empleados con un nivel alto de colaboración. Esto sugiere una destacada capacidad para trabajar juntos, brindarse apoyo mutuo y participar activamente dentro del grupo. Por otro lado, un 25,11 % consideró que el desempeño fue medio y apenas un 0,43 % lo clasificó como bajo. Estos datos demuestran que el trabajo en equipo es una competencia blanda sólida y reconocida consistentemente en el contexto laboral analizado.

Dimensión 2: Adaptabilidad

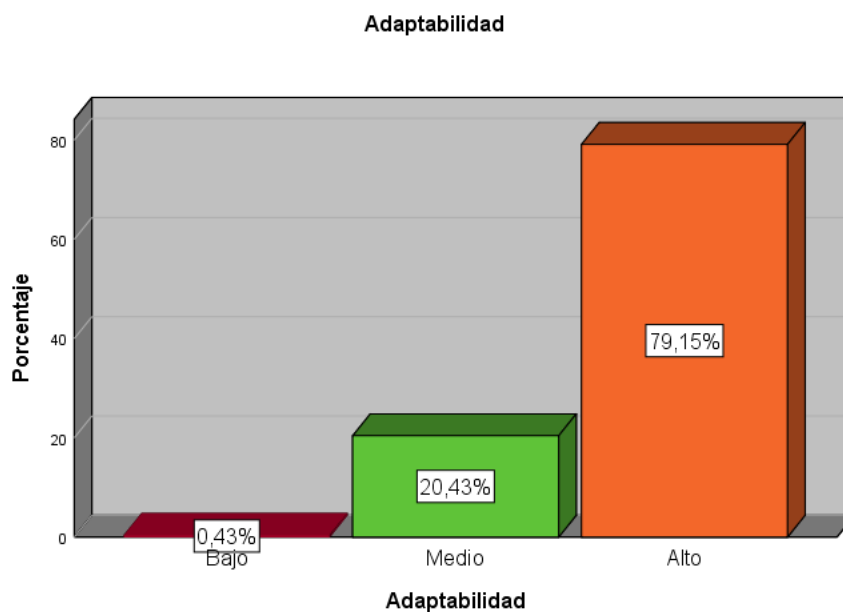
Tabla 2

Frecuencia totales de la dimensión adaptabilidad

Escala	Baremo	f	%	
Bajo	4	10	1	0,43
Medio	11	16	48	20,43
Alto	17	20	186	79,15
Total			235	100%

Figura 2

Frecuencias totales de la dimensión Adaptabilidad



Interpretación: Según lo que se presenta , en relación con la dimensión de Adaptabilidad, los resultados demuestran una percepción claramente positiva. Un 79,15 % de los encuestados clasificó a los trabajadores en un nivel alto de adaptación, lo que recomienda que el personal se ajusta con facilidad a nuevas circunstancias, cambios en la organización y al uso de tecnologías. Por otro lado, un 20,43 % los consideró en un nivel medio, mientras que únicamente un 0,43 % los situó en un nivel bajo. Esto refuerza la idea de que la capacidad de adaptación es una competencia blanda bien desarrollada dentro del entorno laboral analizado.

Dimensión 3: Comunicación

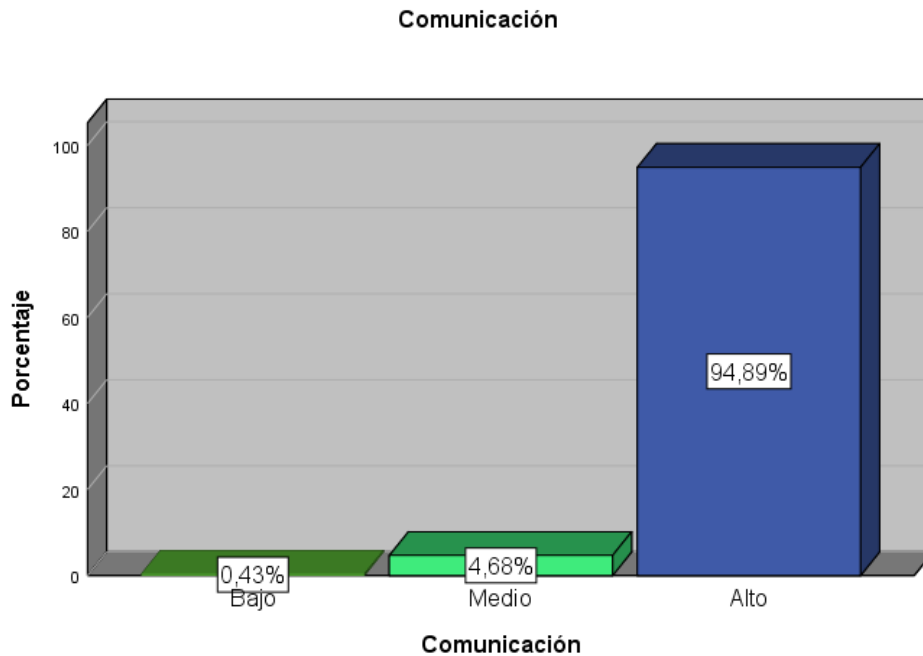
Tabla 3

Frecuencias totales de la dimensión Comunicación

Escala	Baremo		f	%
Bajo	5	12	1	0,43
Medio	13	20	11	4,68
Alto	21	25	223	94,89
Total			235	100,0

Figura 3

Frecuencias totales de la dimensión Comunicación



Interpretación: Esta información indica que en el ámbito de la Comunicación, los resultados muestran una percepción muy positiva. Un impresionante 94,89 % de los encuestados evaluó a los empleados en un nivel alto. Esto sugiere una destacada capacidad para comunicar información de manera concisa, respetuosa y efectiva, tanto con compañeros como con superiores. Solo un 4,68 % fue calificado en un nivel medio y un 0,43 % en un nivel bajo, lo que respalda la idea de que la comunicación es una de las habilidades interpersonales más sólidas y reconocidas en el entorno laboral.

Dimensión 4: Liderazgo

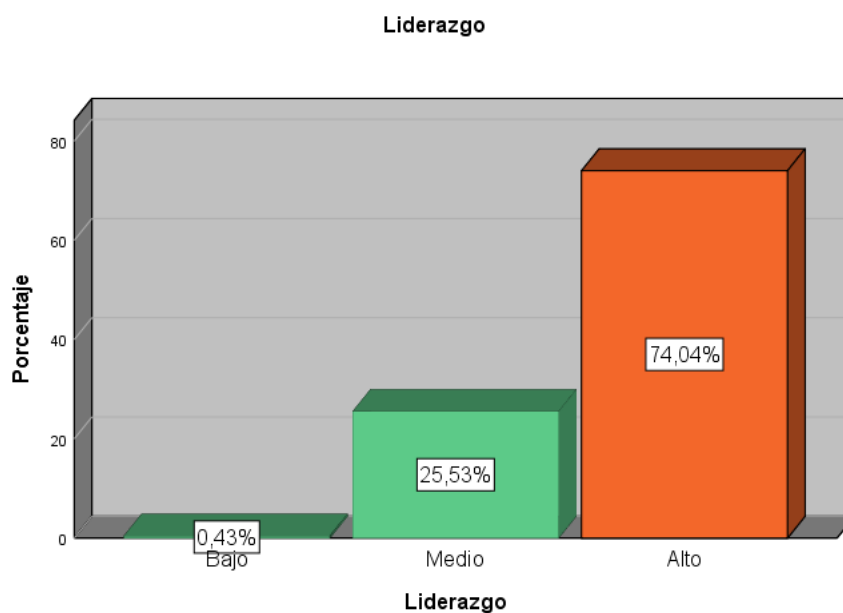
Tabla 4

Frecuencias totales de la dimensión Liderazgo

Escala	Baremo	f	%	
Bajo	6	14	1	0,43
Medio	15	23	60	25,53
Alto	24	30	174	74,04
Total			235	100%

Figura 4

Frecuencias totales de la dimensión Liderazgo



Interpretación: Con un 74,04 % de los encuestados otorgando buenas calificaciones al personal, queda claro que la mayoría de las opiniones son favorables con respecto al liderazgo. Esto implica que los empleados son proactivos y tienen la capacidad de formar equipos y guiarlos hacia objetivos comunes. Solo el 0,43 % les otorgó una valoración baja, frente al 25,53 % que les otorgó una valoración media. Esto sugiere que, aunque la mayoría de las personas tienen habilidades de liderazgo, todavía hay áreas en las que se podría reforzar la toma de decisiones colaborativa y la función de orientación.

Dimensión 5: Resolución de conflictos

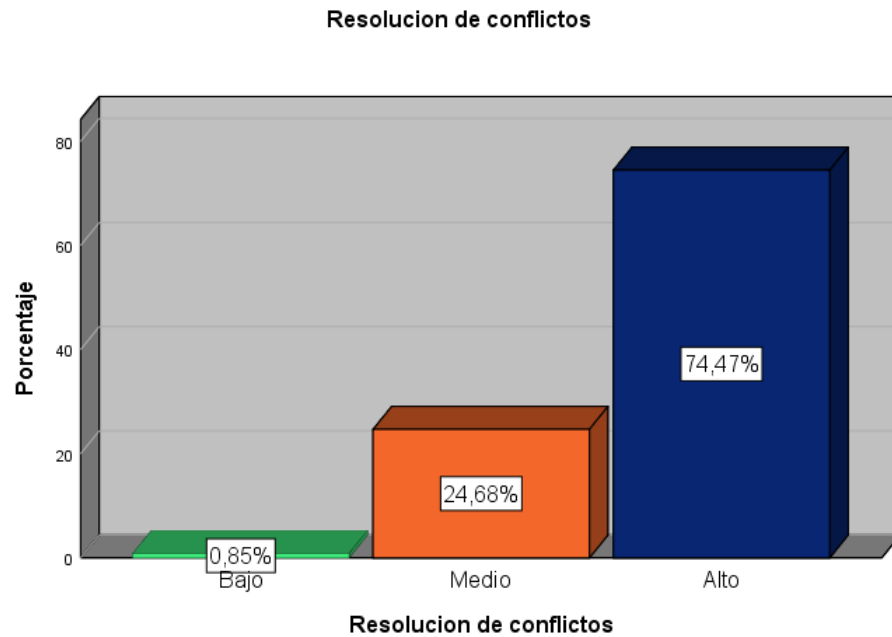
Tabla 5

Frecuencias totales de la dimensión Resolución de conflictos

Escala	Baremo		f	%
Bajo	4	10	2	0,85
Medio	11	16	58	24,68
Alto	17	20	175	74,47
Total			235	100%

Figura 5

Frecuencias totales de la dimensión Resolución de conflictos



Interpretación: Se presentan datos revelando una percepción predominantemente positiva. Un 74,47% de los encuestados opina que los empleados operan en un nivel alto, lo que propone que el personal cuenta con las habilidades necesarias para identificar conflictos, evaluar soluciones y mantener una comunicación respetuosa. Un 24,68% se posiciona en un nivel medio, mientras que únicamente un 0,85% se encuentra en el nivel bajo. Esto reafirma que la capacidad para gestionar y resolver conflictos es una habilidad blanda bien desarrollada en el entorno estudiado.

Variable: Competencias blandas

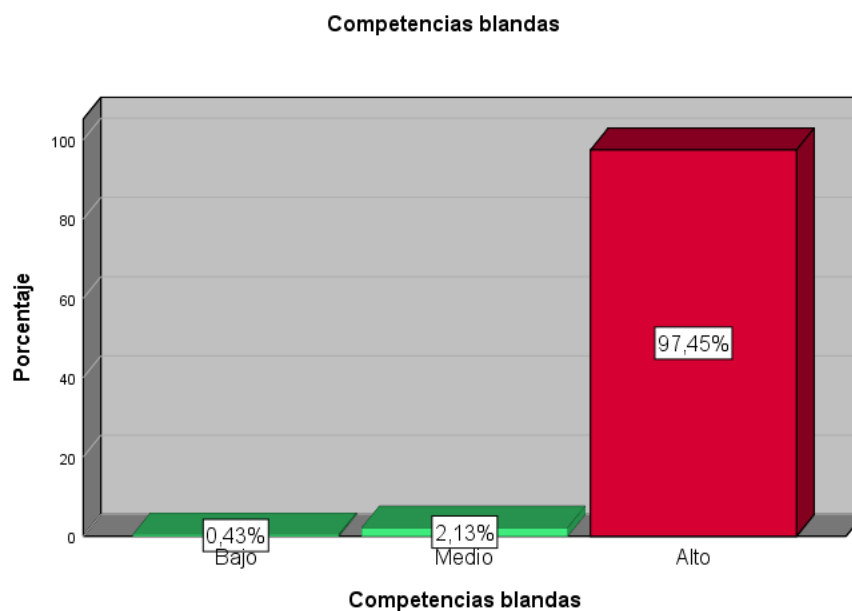
Tabla 6

Frecuencias totales de la variable Competencias blandas

Escala	Baremo		f	%
Bajo	23	53	1	0,43
Medio	54	83	5	2,13
Alto	84	115	229	97,45
Total			235	100%

Figura 6

Frecuencias totales de la variable Competencias blandas



Interpretación: La información presentada indica que el 97,45 % de los empleados evaluados exhibe un alto nivel de habilidades blandas. En contraste, únicamente el 2,13 % se encuentra en un nivel medio y un reducido 0,43 % en un nivel bajo. Esta tendencia revela que la mayoría del personal del hotel posee competencias sólidas en áreas fundamentales como el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la comunicación efectiva, el liderazgo y la resolución de conflictos. El predominio de empleados situados en niveles altos sugiere que cuentan con las destrezas necesarias para desempeñarse adecuadamente en entornos colaborativos, adaptarse a cambios, liderar eficazmente y mantener relaciones laborales positivas. Por lo tanto, se puede concluir que las habilidades blandas están bien desarrolladas dentro de esta organización, lo cual favorece un ambiente laboral positivo y contribuye a un rendimiento organizacional efectivo.

Variable 2: Satisfacción del cliente

Dimensión 1: Expectativas percibidas del servicio

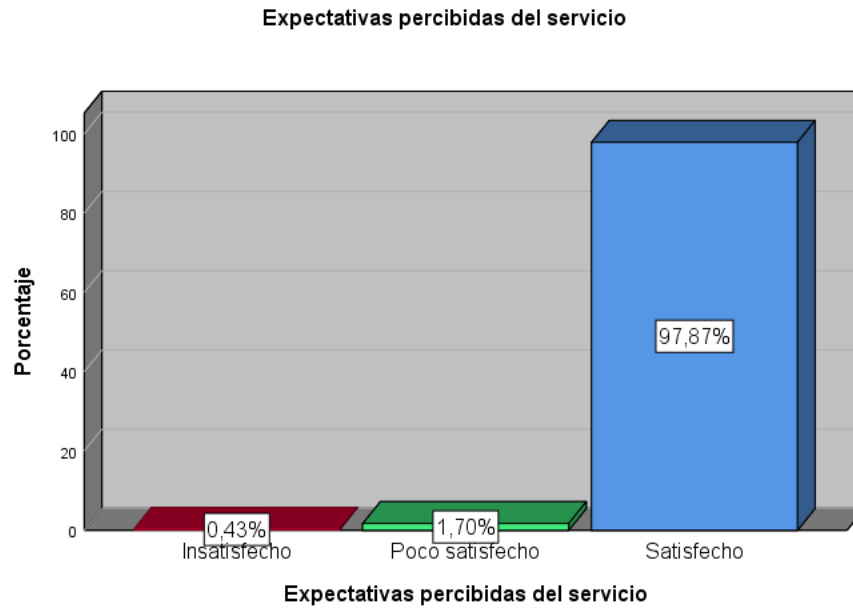
Tabla 7

Frecuencias totales de la dimensión Expectativas percibidas del servicio

Escala	Baremo		f	%
Insatisfecho	6	11	1	0,43
Poco satisfecho	12	17	4	1,70
Satisfecho	18	24	230	97,87
Total			235	100%

Figura 7

Frecuencias totales de la dimensión Expectativas percibidas del servicio



Interpretación: Se observa que un 97,87% de los encuestados manifiesta estar satisfecho con su percepción del servicio, lo que refleja una evaluación muy favorable por parte de los usuarios. En contraste, un 1,70% se considera poco satisfecho y solo un 0,43% expresa insatisfacción. Estos resultados señalan que la mayoría de los usuarios considera que el servicio ofrecido cumple con sus expectativas.

Dimensión 2: Tiempo

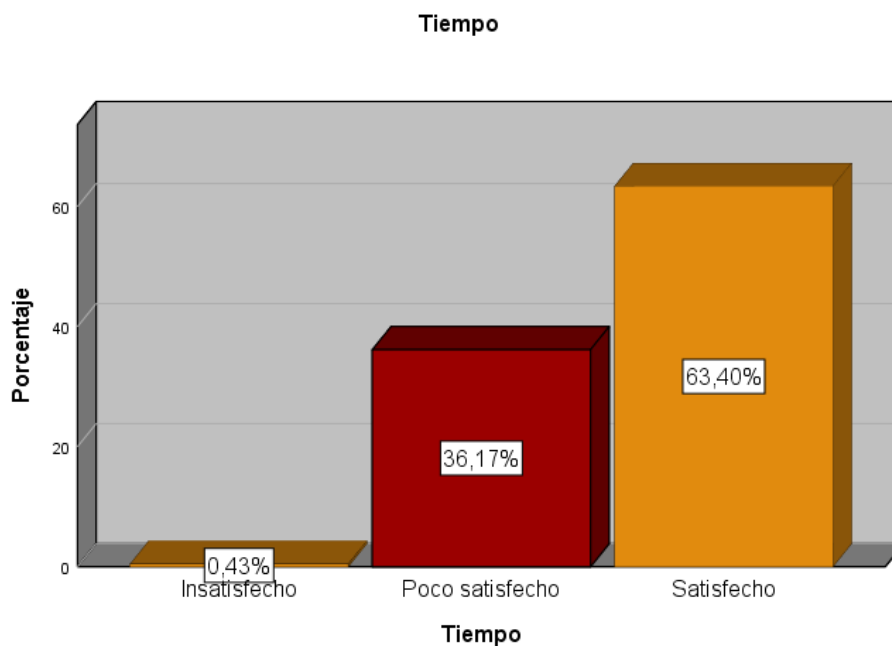
Tabla 8

Frecuencias totales de la dimensión Tiempo

Escala	Baremo	f	%	
Insatisfecho	3	6	0,43	
Poco satisfecho	7	9	36,17	
Satisfecho	10	12	149	63,40
Total		235	100%	

Figura 8

Frecuencias totales de la dimensión tiempo



Interpretación: La información presentada indica que, en relación con la dimensión del Tiempo, un 63,40% de los usuarios se muestra satisfecho con la rapidez del servicio. Sin embargo, un 36,17% expresa una satisfacción limitada, lo que propone que existe margen para mejorar en los tiempos de atención y respuesta. Solo un 0,43% de los encuestados indicó estar insatisfecho. En términos generales, aunque una mayoría se siente complacida, hay una proporción significativa que percibe deficiencias en los tiempos del servicio.

Dimensión 3: Aspectos tangibles

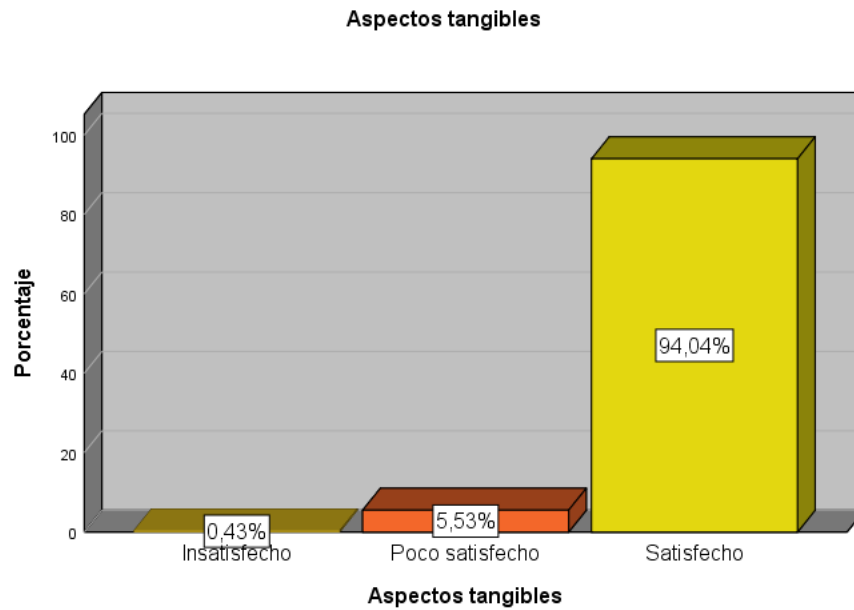
Tabla 9

Frecuencias totales de la dimensión Aspectos tangibles

Escala	Baremo		f	%
Insatisfecho	4	8	1	0,43
Poco satisfecho	9	12	11	5,53
Satisfecho	13	16	223	94,04
			235	100,
Total				0

Figura 9

Frecuencias totales de la dimensión Aspectos tangibles



Interpretación: Los datos indican que el 94,04% de los usuarios expresa satisfacción con los aspectos físicos del servicio, lo que demuestra una opinión muy positiva sobre los recursos materiales, físicos y tecnológicos que se ofrecen. Un 5,53% manifiesta poco nivel de satisfacción y únicamente el 0,43% se considera insatisfecho. En términos generales, esta dimensión evidencia un considerable grado de aceptación por parte de los usuarios.

Dimensión 4: Calidad

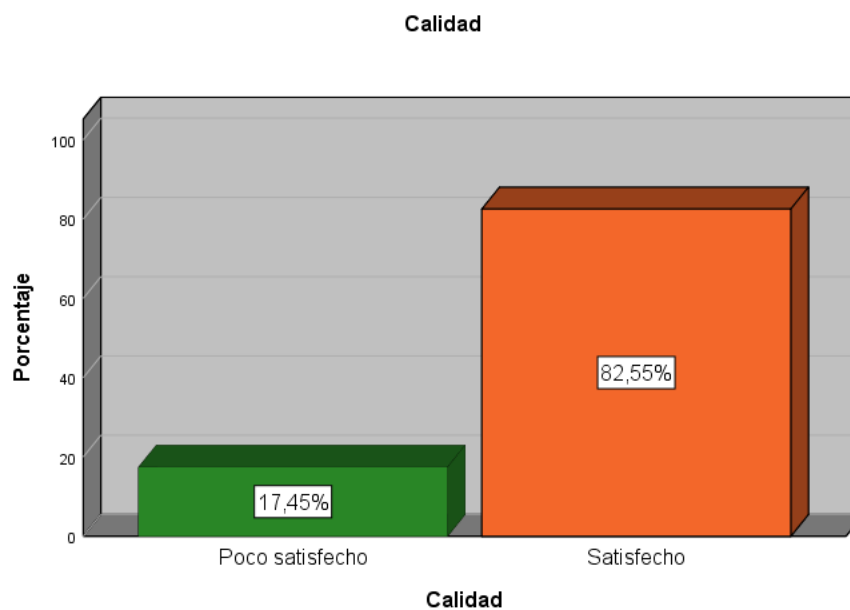
Tabla 10

Frecuencias totales de la dimensión Calidad

Escala	Baremo	f	%	
Insatisfecho	5	10	0,00	
Poco satisfecho	11	15	17,45	
Satisfecho	16	20	194	82,55
Total		235	100%	

Figura 10

Frecuencias totales de la dimensión Calidad



Interpretación: Un 82,55% de los participantes está contento con el servicio que recibieron, lo que refleja un alto grado de aceptación y una percepción positiva entre los usuarios. En contraste, un 17,45% se siente poco satisfecho, mientras que nadie expresó estar descontento. Esta información demuestra que la mayor parte de los encuestados opina que el servicio satisface los requerimientos de calidad deseados, aunque todavía hay áreas de mejora para abordar las inquietudes de la pequeña porción que no se siente completamente satisfecha.

Variable: Satisfacción del cliente

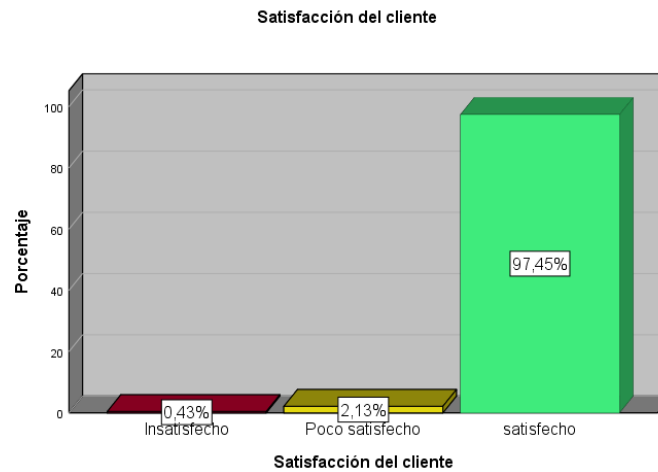
Tabla 11

Frecuencias totales de la variable Satisfacción del cliente

Escala	Baremo		f	%
Insatisfecho	18	36	1	0,43
Poco satisfecho	37	54	5	2,13
satisfecho	55	72	229	97,45
Total			235	100%

Figura 11

Frecuencias totales de la variable Satisfacción del cliente



Interpretación: Los resultados obtenidos señalan que una gran mayoría de los encuestados, un 97.45%, expresa satisfacción con los servicios proporcionados por la empresa inmobiliaria. Este porcentaje resalta un alto grado de contento entre los clientes, lo que sugiere una gestión del servicio eficaz, atención adecuada, estándares de calidad elevados y procesos eficientes. En contraste, un 2.13% de los encuestados reportó una baja satisfacción y solo un 0.43% se manifestó insatisfecho. Aunque estos números son mínimos, reflejan áreas donde se puede mejorar el servicio para aquellos clientes que poseen expectativas más altas o han tenido experiencias menos satisfactorias. En términos generales, los hallazgos evidencian una percepción positiva sobre la empresa en cuanto a la satisfacción del cliente, lo cual podría influir directamente en la lealtad, las recomendaciones y la reputación de la organización. Sin embargo, es recomendable identificar las áreas específicas que generaron menor satisfacción para optimizar aún más la experiencia del cliente.

5.5.2 Análisis ligados a las hipótesis

Prueba de normalidad

Tabla 12

Pruebas de normalidad a través de la prueba Kolmogorov-Smirnov de las variables y dimensiones

Kolmogorov-Smirnov			
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias blandas	,071	235	,006
Satisfacción del cliente	,079	235	,001
Expectativas percibidas del servicio	,131	235	,000
Tiempo	,223	235	,000
Aspectos tangibles	,242	235	,000
Calidad	,142	235	,000

La hipótesis nula (H_0) de que los datos siguen una distribución normal se rechaza con un nivel de confianza del 95 % y niveles de significación (Sig.) $<0,05$ para cada variable y dimensión evaluada (Habilidades interpersonales: 0,006; Satisfacción del cliente: 0,001; Expectativas de servicio: 0,000; Tiempo de respuesta: 0,000; Elementos tangibles: 0,000; Calidad general: 0,000). Como resultado, concluimos que los datos no siguen una distribución normal y apoyamos la hipótesis alternativa. Para ello, el análisis inferencial del estudio emplea

técnicas estadísticas no paramétricas. Bajo los siguientes supuestos, se utilizó el coeficiente R de Spearman para todas las pruebas de hipótesis en este contexto:

La aceptación del 95 % y un error máximo permitido del 5 % (0,05) son los niveles de significación.

Regla de decisión: se acepta H_0 y se rechaza H_a si el valor p es superior a 0,05.

Si el p-valor es mayor que 0. 05, se acepta H_0 y se rechaza H_a .

Si el p-valor es menor que 0. 05, se rechaza H_0 y se acepta H_a .

Evaluación de la hipótesis general:

H₀: No hay una relación significativa entre las competencias interpersonales y la satisfacción del cliente en el lujoso hotel JW Marriot ubicado en Miraflores, en el año 2025.

H_a: En el lujoso hotel JW Marriot de Miraflores, en 2025, existe una fuerte correlación entre las habilidades sociales y la satisfacción del cliente.

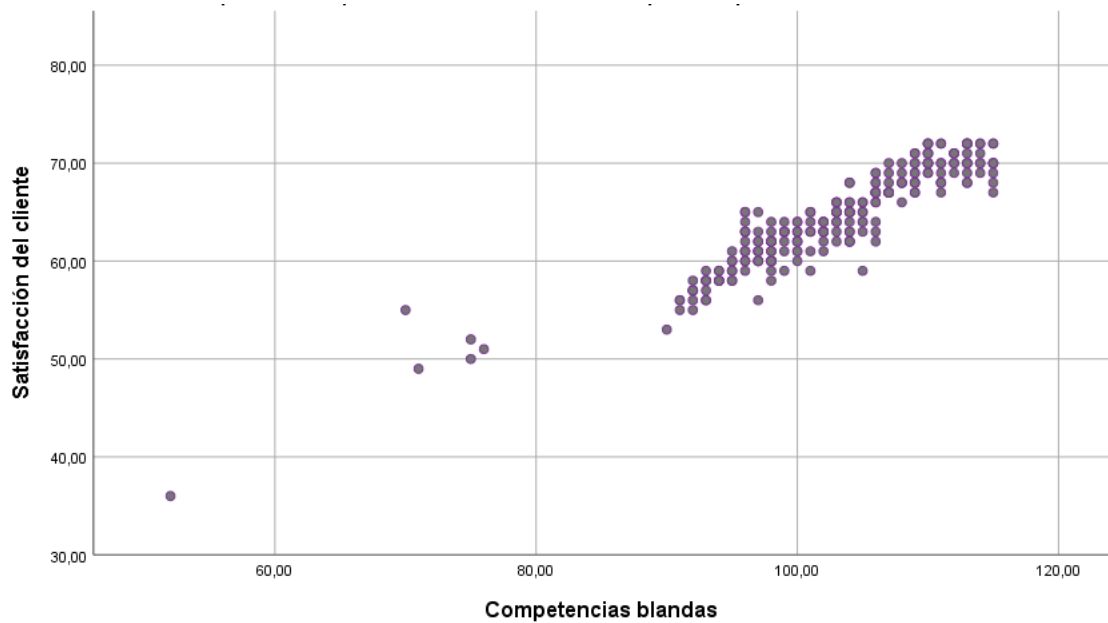
Tabla 13

Coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las variables competencias blandas y la satisfacción en clientes en el hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025

			Satisfacción del cliente
Rho de Spearman	Competencias blandas	Índice correlacional	,922**
n		Sig. (bilateral)	,001

Figura 12

Dispersión simple de las competencias blandas y la satisfacción del cliente



Se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula (H_0) con un nivel de significación de $p = 0,001$ y un nivel de confianza del 95 %. Por lo tanto, en el hotel de lujo JW Marriott, las habilidades interpersonales de los empleados están correlacionadas favorablemente con la satisfacción de los clientes. Además, podemos concluir que existe una asociación muy fuerte y positiva entre las dos variables, ya que el coeficiente R de Spearman es de 0,922.

Hipótesis específica 1

Ho: No hay una conexión significativa entre las habilidades interpersonales y las expectativas del servicio percibidas por los clientes del hotel de lujo JW Marriott en el distrito de Miraflores, 2025.

Ha: Hay una conexión significativa entre las habilidades blandas y las expectativas del servicio percibidas por los clientes del hotel de lujo JW Marriott en el distrito de Miraflores, 2025.

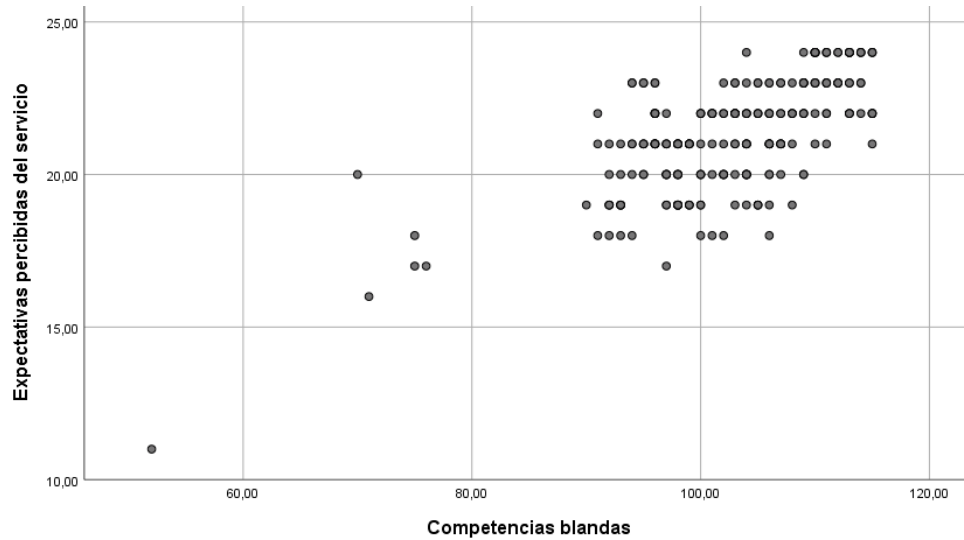
Tabla 14

Coefficiente de correlación de Rho de Spearman entre las competencias blandas y las expectativas percibida del servicio en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025

			Expectativas percibidas del servicio
Rho de Spearman	Competencias blandas	Índice correlacional	,624**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	235

Figura 13

Dispersión simple de las competencias blandas y las expectativas percibidas del servicio



Se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula (H_0) con un nivel de confianza del 95 % y un valor de significación de $p = 0,001$. Como resultado, confirmamos que existe una asociación positiva y moderada entre las habilidades sociales del personal y las expectativas de servicio percibidas en el hotel de lujo JW Marriott, ya que el valor R de Spearman es de 0,624**.

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación significativa entre las competencias blandas con el tiempo en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.

Ha: Existe relación significativa entre las competencias blandas con el tiempo en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.

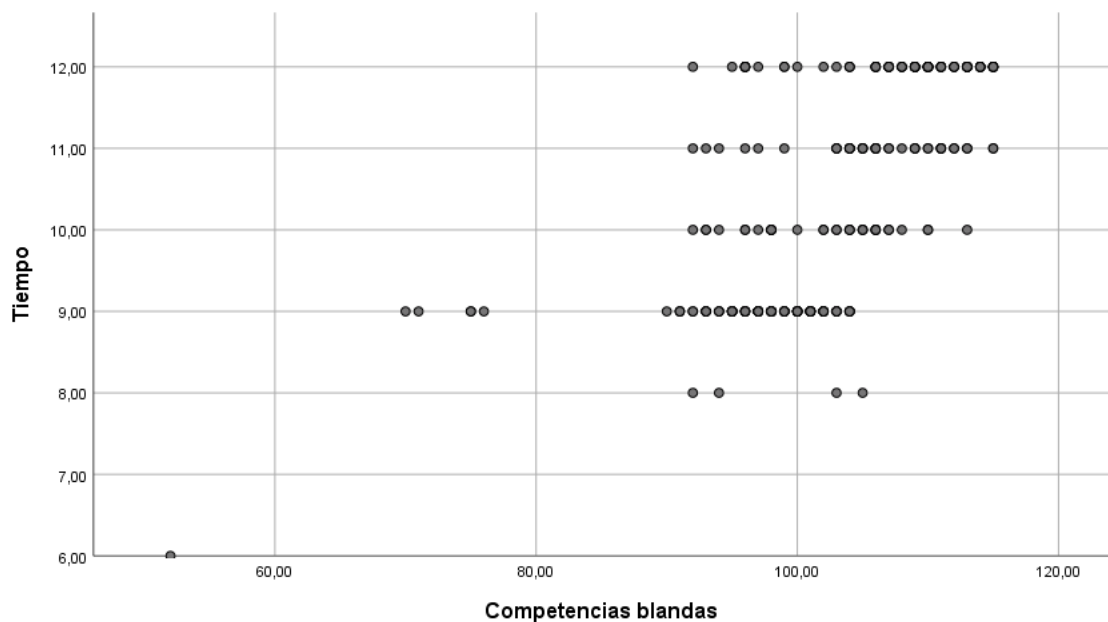
Tabla 15

Coefficiente de correlación de Rho de Spearman entre las competencias blandas con el tiempo en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025

Ct93			Tiempo
Rho de	Competencias	Índice	,662**
Spearman	blandas	correlacional	
		Sig. (bilateral)	,001
		N	235

Figura 14

Dispersión simple de las competencias blandas y el tiempo



Con un nivel de confianza del 95% y un valor de significancia de $p = 0.001$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna. Por tanto, las competencias blandas del personal se relacionan significativamente con el tiempo en el hotel de lujo JW Marriot, y además como el valor de la R. de Spearman es de 0,662** afirmamos que existe una relación positiva y moderada entre ambos factores.

Hipótesis específica 3

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre las competencias blandas con los aspectos tangibles en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.

Ha: Existe relación significativa entre las competencias blandas con los aspectos tangibles en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.

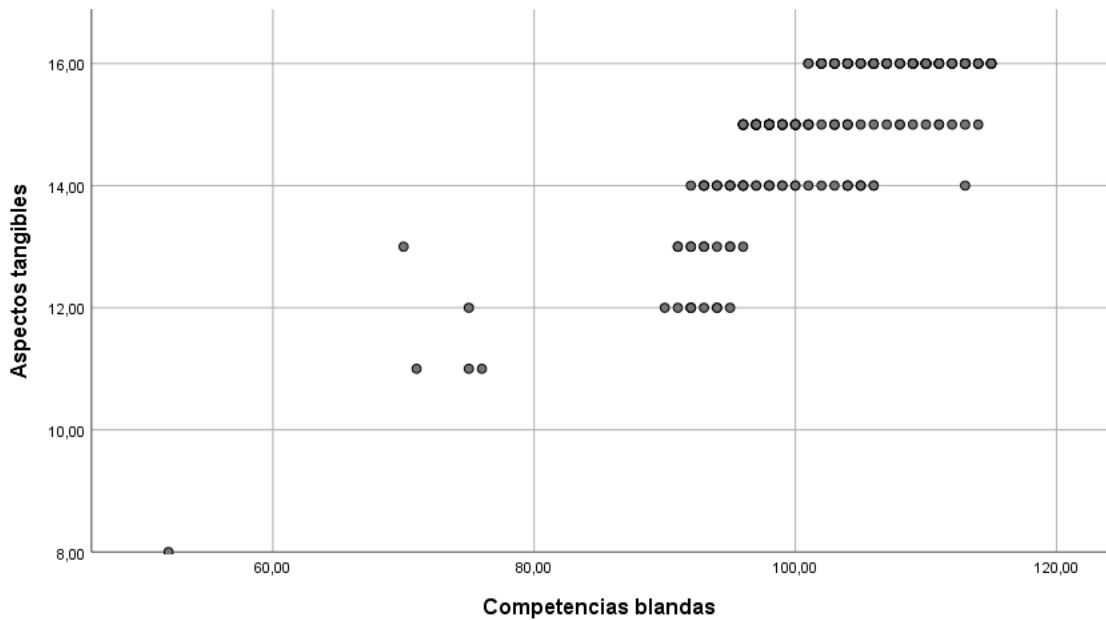
Tabla 16

Coefficiente de correlación de Rho de Spearman entre las competencias blandas con los aspectos tangibles en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025

			Aspectos tangibles
Rho de Spearman	Competencias blandas	Índice correlacional	,775**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	235

Figura 15

Dispersión simple de las competencias blandas y los aspectos tangibles.



Nota: Elaboración propia a partir de los datos generados por el software SPSS v.29.

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza del 95% y un valor de significancia de $p = 0.001$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna. Por tanto, las competencias blandas del personal se relacionan significativamente con los aspectos tangibles en el hotel de lujo JW Marriott, y además como el valor de la R. de Spearman es de 0,775** afirmamos que existe una relación positiva y alta entre ambas variables.

Hipótesis específica 4

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre las competencias blandas con la calidad percibida en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.

Ha: Existe relación significativa entre las competencias blandas con la calidad percibida en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.

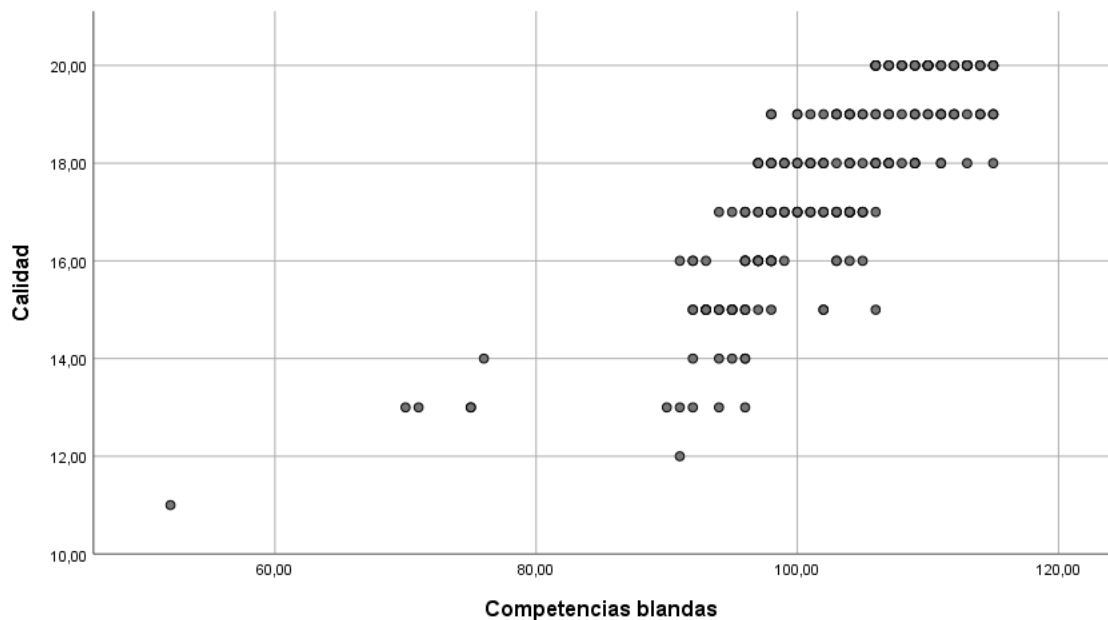
Tabla 17

Coefficiente de correlación de Rho de Spearman entre las competencias blandas con la calidad percibida en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025

			Calidad percibida
Rho de Spearman	Competencias blandas	Índice correlacional	,838**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	235

Figura 16

Dispersión simple de las competencias blandas y la calidad percibida



Con un nivel de confianza del 95% y un valor de significancia de $p = 0.001$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna. Por tanto, las competencias blandas del personal se relacionan significativamente con la calidad percibida en el hotel de lujo JW Marriott, y además como el valor de la R. de Spearman es de 0,838** afirmamos que existe una relación positiva y alta entre ambas variables.

Discusión de Resultados

En esta sección se analizan los resultados de nuestro estudio sobre las habilidades interpersonales y la satisfacción del cliente en el hotel JW Marriott en Miraflores durante 2025. El análisis revela que estas conductas y el nivel de satisfacción se encuentran en un rango moderado, lo que sugiere que la cadena hotelera no está implementando efectivamente su

estrategia. Se encontró una relación significativa entre las variables, con un coeficiente R. de Spearman de 0.922, indicando una fuerte correlación positiva.

Estos hallazgos coinciden con investigaciones previas, como la de Chiclayo R. (2022), que destacó la importancia de las competencias del personal de limpieza en la satisfacción del cliente. Colaco (2024) también resalta que habilidades como comunicación y empatía son esenciales en el sector hotelero.

Confirmamos que existe una conexión relevante entre las habilidades interpersonales y las expectativas de los clientes, con un coeficiente R. de Spearman de 0.624. Suárez T. (2021) también encontró que estas habilidades impactan la percepción del cliente en reseñas digitales.

Según Parasuraman et al. (1988) y Torres y Kline (2018), las expectativas son criterios clave para evaluar la calidad del servicio. Nuestro análisis de la segunda hipótesis, con un valor $p = 0.001$, muestra una vinculación significativa entre las conductas sociointeractivas del personal y el tiempo que los huéspedes pasan en el hotel, con un coeficiente Rho de 0.662.

Finalmente, los resultados de la tercera hipótesis, también con un valor $p = 0.001$, confirman la importancia de los aspectos tangibles del hotel, con un coeficiente Rho de 0.775, indicando una alta correlación positiva entre estos elementos y la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO VI: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

6.1 Alcance esperado

La iniciativa tiene como objetivo crear un efecto tanto inmediato como sostenible en dos áreas vinculadas: a) las operaciones y actividades comerciales del JW Marriott Miraflores, mejorando los indicadores clave de servicio, tales como la satisfacción del cliente, la disminución de quejas y el aumento en las calificaciones en línea; y b) el desarrollo del talento humano del hotel, fomentando el avance profesional y la empleabilidad del personal mediante certificaciones y capacitación en habilidades interpersonales. A corto plazo, se anticipa una mejora en la calidad del servicio en áreas críticas (recepción, limpieza y alimentos y bebidas); a mediano plazo, la implementación de prácticas continuas de capacitación y evaluación; y a largo plazo, un aumento en la lealtad de los huéspedes y una disminución en la rotación de personal, gracias a la mayor satisfacción laboral y nuevas oportunidades de desarrollo.

6.2 Propuesta de innovación

Se propone implementar un Programa Integral de Desarrollo de Competencias Blandas (PID-CB) diseñado específicamente para el JW Marriott Miraflores, que combina modalidades híbridas, tanto presencial como virtual. Este programa aborda tres áreas clave: módulos formativos relacionados con comunicación efectiva, trabajo en equipo, adaptabilidad, liderazgo contextual y resolución de problemas; la opción de certificación externa reconocida, como el Certificado Profesional en Servicio al Cliente – CGSP® otorgado por AHLEI; y un Sistema de Retroalimentación Continua que incorpora evaluaciones internas 360°, encuestas de satisfacción de clientes y auditorías mediante “clientes encubiertos”.

Las metodologías activas son un pilar del programa, utilizando simulaciones, juegos de rol y aprendizaje basado en casos reales, lo que favorece un aprendizaje experiencial y

aplicable. Además, se contemplan sesiones específicas para mandos intermedios, enfocadas en coaching y mentoría, con el objetivo de fortalecer la cadena de liderazgo dentro del hotel. La innovación del PID-CB radica en la integración de formación certificada y mecanismos sistemáticos para monitorear y ajustar los resultados operativos, garantizando así una mejora continua.

Esta propuesta representa un enfoque integral que responde a la complejidad de la gestión del talento humano en entornos de alta exigencia, donde no basta con la capacitación tradicional, sino que se requiere vincularla a procesos de evaluación y retroalimentación constante. Al combinar elementos de certificación externa y feedback multidimensional, el programa no solo impulsa el desarrollo individual del personal, sino que también favorece la cultura organizacional enfocada en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, aspectos clave para mantener la competitividad del hotel en el sector de lujo.

6.3 Evaluación de la situación

El diagnóstico revela varias deficiencias: falta de programas formales continuos para formación en habilidades blandas en el sector hotelero de lujo en Miraflores; percepciones variables sobre la calidad del servicio en áreas críticas (recepción y limpieza); ausencia de un sistema estandarizado para recoger y aplicar opiniones; y escasez de métricas sobre tiempos de respuesta y resolución de conflictos. Investigaciones recientes indican que, aunque se reconoce la importancia de las habilidades blandas, muchos establecimientos no asignan recursos sistemáticos a su desarrollo (Ríos Girón, 2023; Ruiz de Chávez et al., 2024; Pineda Rodríguez y Fusté Forné, 2023). Además, el elevado flujo turístico hacia Miraflores hace urgente estandarizar competencias esenciales para asegurar experiencias de alto nivel.

6.4 Estrategia para la propuesta de mejora

El Programa Integral de Desarrollo de Competencias Blandas (PID-CB) se implementará en las siguientes fases:

Fase 1 — Preparación y establecimiento inicial (Mes 0–1)

Se llevará a cabo una reunión introductoria con el equipo directivo, personal de recursos humanos y líderes departamentales para establecer objetivos claros y compromisos específicos. Se realizará una evaluación diagnóstica mediante encuestas a clientes (últimos seis meses), autoevaluaciones del personal y análisis de reseñas en línea. Se definirán KPIs específicos (por ejemplo, aumento del CSAT mínimo 10% en seis meses; reducción del 20% en tiempos de respuesta; tasa de finalización mínima del 85%).

Fase 2 — Diseño curricular operativo (Mes 1–2)

Se creará contenido modular alineado con los estándares de AHLEI y se seleccionarán proveedores capacitados. Se diseñará una plataforma de e-learning y se planificarán talleres presenciales. Se preparará el Sistema de Retroalimentación Continua mediante encuestas y un protocolo de "cliente incógnito".

Fase 3 — Piloto (Mes 3–4)

Se implementará un piloto en dos áreas clave (Recepción y Limpieza), con talleres presenciales y sesiones de microaprendizaje. Se realizarán evaluaciones inicial y posterior, recogiendo opiniones de los huéspedes. Se ajustará el currículo basado en los resultados del piloto.

Fase 4 — Implementación general (Mes 5–10)

Se desplegará el programa por departamentos (Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Recepción, etc.), combinando formación online y talleres presenciales. Se establecerá un

sistema de retroalimentación continua mediante encuestas post-estancia y evaluaciones internas. Se implementará un plan de coaching para gerentes intermedios.

Fase 5 — Evaluación, certificación y escalamiento (Mes 11–12 en adelante)

Se evaluará el impacto comparando los KPIs establecidos (CSAT, NPS, tiempos de quejas, rotación). Se otorgarán certificaciones internas y opcionales externas (CGSP®) a quienes cumplan los requisitos. Se creará un plan de sostenibilidad para asegurar la continuidad del programa y su posible expansión a otras propiedades del grupo.

La estructuración en fases claramente definidas posibilita un seguimiento ordenado y eficiente de la implementación del PID-CB. Esta secuencia gradual favorece la gestión del cambio dentro de la organización, permitiendo ajustes dinamizados a partir de datos empíricos y feedback constante. En efecto, dividir el proceso en etapas facilita la participación activa de distintos actores y garantiza que cada paso cumpla con objetivos medibles, lo cual es fundamental para asegurar la aceptación y el éxito a largo plazo del programa.

Responsables

La dirección del hotel aprobará y financiará el proyecto; Recursos Humanos coordinará la ejecución operativa; el gerente de calidad alimentará el tablero de KPIs; formadores externos proporcionarán contenido evaluativo; y los gerentes de área supervisarán la implementación. Se constituirá un comité de gobernanza integrado por miembros de la Dirección, Recursos Humanos y Operaciones, que se reunirá mensualmente.

6. 4. 1 Desarrollo del proyecto de innovación

Mes 0–1: Establecimiento de línea base y definición de KPIs (entregable: informe diagnóstico).

Mes 1–2: Creación de plan curricular y plataforma (entregable: plan de estudios y cronograma).

Mes 3–4: Fase piloto (entregable: informe del piloto y versión final del curso).

Mes 5–10: Ejecución (entregable: reportes mensuales, participantes capacitados).

Mes 11–12: Evaluación y certificación (entregable: informe de impacto y lista de certificados).

Principales entregables: informe diagnóstico, plan curricular, plataforma de aprendizaje virtual, informes de seguimiento, informe de impacto y plan de sostenibilidad.

6. 5 Presupuesto

El coste aproximado para llevar a cabo el Programa Integral de Desarrollo de Competencias Blandas (PID-CB) en el JW Marriott Miraflores se presenta a continuación. Las cantidades son orientativas y están expresadas en soles (PEN), teniendo en cuenta precios promedios del mercado para entrenamientos empresariales, certificaciones globales y servicios auxiliares.

Tabla 18

Presupuesto

Concepto	Detalle	Costo estimado (PEN)
1. Capacitación y facilitadores	Honorarios de instructores especializados (5 módulos	S/ 40,000

	<p>× S/ 8,000 cada uno, incluye talleres presenciales y virtuales, materiales)</p>	
<p>2. Certificaciones y acreditaciones</p>	<p>Inscripción y acreditación CGSP® (20 colaboradores × S/ 800 cada uno)</p>	<p>S/ 16,000</p>
<p>3. Desarrollo tecnológico y plataforma</p>	<p>Licencia anual de plataforma e-learning corporativa y microlearning</p>	<p>S/ 12,000</p>
<p>4. Sistema de retroalimentación y evaluación</p>	<p>Diseño e implementación de encuestas, “mystery guest” (4 evaluaciones anuales × S/ 2,500 cada una)</p>	<p>S/ 10,000</p>
<p>5. Coaching y mentoring</p>	<p>Sesiones de coaching para mandos intermedios (10 sesiones × S/ 600 cada una)</p>	<p>S/ 6,000</p>

<p>6. Logística y materiales</p>	<p>Materiales impresos, kits de capacitación, coffee breaks en talleres presenciales</p>	<p>S/ 5,000</p>
<p>7. Contingencia (5%)</p>	<p>Reserva para imprevistos</p>	<p>S/ 4,500</p>
<p>TOTAL ESTIMADO</p>		<p>S/ 93,500</p>

El presupuesto está pensado para capacitar a un grupo piloto de **20 colaboradores**, con posibilidad de escalamiento en fases posteriores.

Los costos de certificación CGSP® pueden variar según el tipo de convenio con AHLEI.

Los precios de consultoría y capacitación fueron calculados con base en tarifas promedio del mercado peruano 2024–2025.

En caso de ampliación del programa a más áreas, el monto deberá ajustarse proporcionalmente.

CONCLUSIONES

Conclusión general

Con un nivel de confianza del 95 % y un nivel de significancia bilateral de 0,001, los resultados permiten rechazar la hipótesis nula (H_0) en favor de la hipótesis alternativa (H_1). Esto indica que existe una relación estadísticamente significativa entre las habilidades interpersonales del personal y la satisfacción del cliente en el hotel JW Marriott Miraflores durante el año 2025. El coeficiente de correlación de Spearman, con un valor de $\rho = 0,922$, refleja que esta relación es positiva y de gran magnitud, lo que implica que un aumento en las competencias interpersonales se asocia con un incremento considerable en la satisfacción del huésped.

Por ejemplo, cuando un recepcionista aplica una comunicación asertiva y muestra empatía frente a situaciones como la resolución de una queja, esto contribuye a que el cliente perciba un mejor nivel de servicio, lo que influye en una valoración favorable del establecimiento. Esta evidencia apoya la necesidad de implementar estrategias de capacitación que desarrollen habilidades específicas como la comunicación efectiva, el liderazgo contextual, la empatía y la colaboración en equipo, elementos que son esenciales para alcanzar la excelencia en la prestación del servicio en el sector hotelero de lujo.

En consecuencia, la integración sistemática de estas competencias en los planes de formación del personal resulta crucial para garantizar niveles óptimos de satisfacción del cliente que excedan sus expectativas, aspecto imprescindible en un mercado altamente competitivo (Autor, Año). En definitiva, potenciar las habilidades sociales del personal constituye un factor determinante para fortalecer la calidad percibida y mantener la ventaja competitiva del hotel.

6.1.2 Conclusiones Específicas

Conclusión Específica 1

Se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1) con un nivel de confianza del 95 % y un nivel de significancia bilateral de 0,001. Así, se establece una relación estadísticamente significativa entre las habilidades interpersonales del personal y las expectativas de servicio de los clientes en el hotel JW Marriott Miraflores durante el año 2025. El coeficiente de correlación de Spearman, con un valor de $\rho = 0,624$, señala una correlación positiva de magnitud moderada, lo cual implica que el fortalecimiento de dichas habilidades contribuye de forma favorable a la percepción anticipada que los usuarios tienen sobre el servicio.

Este hallazgo cobra especial relevancia al destacar cómo elementos humanos como la amabilidad, la empatía y la comunicación efectiva se vinculan directamente con las expectativas de calidad, factores reconocidos como esenciales para alcanzar el éxito en el sector hotelero. En efecto, el desarrollo de estas competencias no solo responde a demandas técnicas, sino que también fortalece la dimensión emocional y emocional del servicio, aspectos que influyen de manera decisiva al momento de crear experiencias satisfactorias y memorables para los huéspedes.

Al respecto, resulta fundamental que los programas de formación y desarrollo profesional prioricen estas habilidades sociales, integrándolas de manera sistemática y adaptada a las necesidades específicas de la industria de lujo. Asimismo, considero que esta relación moderada sugiere que, además de las competencias interpersonales, otros factores deben considerarse para optimizar las expectativas del cliente, incentivando una visión holística de la gestión del servicio que incluya aspectos como el ambiente físico, la innovación y la personalización.

Conclusión Específica 2

Considerando un nivel de confianza del 95 % y un valor p bilateral de 0,001, se rechaza la hipótesis nula (H_0) en favor de la alternativa (H_1). Así, se confirma la existencia de una correlación significativa entre las habilidades interpersonales del personal y la percepción relacionada con el tiempo por parte de los clientes del hotel JW Marriott en el año 2025. El coeficiente de correlación de Spearman, $\rho = 0,662$, refleja una asociación positiva moderada, lo cual sugiere que el fortalecimiento de competencias como la comunicación efectiva, la capacidad para resolver requerimientos con rapidez y la gestión adecuada del estrés contribuye a que los clientes perciban un servicio temporalmente eficiente y satisfactorio.

Por ejemplo, un camarero que puede atender con diligencia y mantener una comunicación clara durante un pedido en el restaurante del hotel aporta a que el huésped sienta que su tiempo es valorado, incrementando así su evaluación positiva del servicio. Este resultado recalca la importancia de las habilidades socioemocionales en procesos operativos donde el tiempo es un factor crítico, especialmente en hoteles de lujo donde se espera que la eficiencia no sacrifique la calidad.

En mi opinión, este hallazgo destaca la necesidad de incluir en los programas de formación no solo el desarrollo técnico sino también el entrenamiento en gestión del tiempo y control emocional, pues estos aspectos permiten equilibrar rapidez y excelencia en la atención. Integrar estas habilidades puede marcar una diferencia significativa en la experiencia del cliente, asegurando que el servicio sea percibido como ágil sin perder su carácter personalizado y cortés, elemento esencial para mantener la competitividad en el sector hotelero de lujo.

Conclusión Específica 3

Con un nivel de confianza del 95 % y un nivel de significancia bilateral de 0,001, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1). Esto permite concluir que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades blandas del personal y la percepción que los clientes tienen sobre los elementos tangibles en el hotel JW Marriott Miraflores durante el año 2025. El coeficiente de correlación de Spearman, $\rho = 0,775$, revela una relación positiva considerable, lo que indica que el fortalecimiento de las competencias interpersonales, junto con factores vinculados a la presentación profesional, influye directamente en la evaluación que hacen los huéspedes sobre aspectos estéticos como la limpieza, la apariencia del personal y las instalaciones.

Por ejemplo, un trabajador que mantiene una apariencia impecable y simultáneamente demuestra habilidades sociales como la cordialidad genera una impresión favorable en los clientes respecto a la calidad del ambiente. Así, la combinación de competencias blandas con una presentación personal cuidada contribuye a que los huéspedes perciban un estándar más alto de servicio y confort.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que el desarrollo integral del personal, que incluya tanto las dimensiones emocionales como las físicas, es fundamental para ofrecer una experiencia de lujo coherente y satisfactoria. Esto implica que las estrategias de formación deben contemplar no solo el fortalecimiento de habilidades interpersonales, sino también el cuidado de la imagen profesional, aspectos que en conjunto potencian la percepción y la fidelización del cliente en hoteles de alta categoría.

Conclusión Específica 4

Los resultados obtenidos, con un nivel de confianza del 95 % y significancia bilateral de 0,001, permiten rechazar la hipótesis nula (H_0) y confirmar la hipótesis alternativa (H_1). Esto evidencia una relación significativa entre las habilidades interpersonales del personal y la calidad del servicio percibida por los clientes del hotel JW Marriott Miraflores durante el período analizado. El coeficiente de correlación de Spearman, $\rho = 0,838$, refleja una asociación positiva fuerte, indicando que el desarrollo de competencias como la empatía, la comunicación efectiva y la resolución proactiva de problemas tiene un impacto sustancial en la evaluación favorable que realizan los huéspedes.

Por citar un ejemplo, cuando el equipo muestra sensibilidad al detectar necesidades no expresadas y actúa de manera anticipada, la percepción sobre la calidad del servicio se eleva considerablemente. Este aspecto desafía la visión tradicional que solo contempla aspectos operativos, subrayando la relevancia del factor humano para alcanzar estándares de excelencia en el sector hotelero de lujo.

En consecuencia, resulta imperativo incorporar en los programas de capacitación un énfasis marcado en las habilidades socioemocionales, dado su papel esencial en la satisfacción y lealtad del cliente. Desde mi punto de vista, fortalecer estas competencias no solo mejora la calidad percibida sino que también consolida una cultura organizacional orientada hacia la excelencia sostenible y la diferenciación competitiva en mercados altamente exigentes.

RECOMENDACIONES

Recomendación general

Se sugiere que la dirección del hotel JW Marriott, ubicado en Miraflores, establezca e implemente una estrategia institucional integral orientada al fortalecimiento sistemático de las competencias blandas en todo el personal de atención al cliente. Esta estrategia debería centrarse especialmente en áreas clave como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la adaptabilidad, el liderazgo y la resolución de conflictos.

El respaldo empírico de esta recomendación se fundamenta en el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = 0,786$), que evidencia una relación positiva y significativa entre el desarrollo de habilidades interpersonales y la satisfacción del cliente. Por ejemplo, fomentar un liderazgo que promueva el trabajo colaborativo y la comunicación asertiva puede traducirse en un ambiente laboral más cohesionado que, a su vez, refleja un servicio más efectivo y humano hacia los huéspedes.

Cabe destacar que el fortalecimiento de estas competencias no solo impacta favorablemente la satisfacción y fidelización de los clientes, sino que también contribuye a construir una percepción sólida de excelencia que se ajuste a los exigentes estándares del sector hotelero de lujo. En mi opinión, la adopción de una estrategia de desarrollo de habilidades blandas es indispensable para mantener la competitividad y garantizar experiencias memorables en este tipo de establecimientos.

6.2.2. Recomendaciones Específicas

Recomendación Específica 1

Se plantea que el personal del hotel JW Marriott en Miraflores impulse de manera continua el desarrollo de sus competencias blandas a través de programas de capacitación estructurados, enfocados especialmente en la empatía, la escucha activa y la comunicación asertiva. Esta recomendación se fundamenta en la relación estadísticamente significativa encontrada entre dichas habilidades y las expectativas percibidas en la calidad del servicio ($p = 0,624$; $p = 0,001$), lo cual sugiere que los clientes valoran de forma notable aquellas interacciones en las que el personal demuestra destrezas sociales acordes con altos estándares de atención.

Por ejemplo, el simple acto de escuchar atentamente a un huésped y responder con sensibilidad a sus necesidades puede transformar una experiencia ordinaria en una memorable, contribuyendo así a la satisfacción y fidelización. La capacidad de superar las expectativas del cliente está estrechamente ligada a la calidad humana presente en cada interacción, lo que hace imprescindible la institucionalización de una cultura organizacional basada en relaciones humanas genuinas y sostenibles.

Considero que esta orientación hacia el fortalecimiento constante de las habilidades interpersonales no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también fomenta un ambiente laboral más colaborativo y motivador, factores que impactan positivamente en la calidad del servicio ofrecido. Por tanto, implementar políticas que promuevan esta cultura es esencial para mantener la excelencia y competitividad en el sector hotelero de lujo.

Recomendación Específica 2

Se recomienda que el personal operativo y aquellos colaboradores con contacto directo con los clientes fortalezcan sus competencias blandas, focalizándose en habilidades como la organización, la toma eficiente de decisiones y el manejo del estrés, con la finalidad de optimizar tanto la gestión del tiempo como la calidad de la atención brindada. La investigación ha revelado una correlación significativa entre estas capacidades y la percepción de los clientes respecto al tiempo transcurrido durante la prestación del servicio ($\rho = 0,662$; $p = 0,001$). Esto implica que la eficacia en el manejo del tiempo no se limita únicamente a procedimientos técnicos, sino que requiere destrezas humanas para anticipar necesidades, jerarquizar tareas y responder con rapidez, manteniendo siempre una conducta cortés.

Por ejemplo, un trabajador que prioriza correctamente sus actividades y mantiene una comunicación calmada ante situaciones de alta demanda es capaz de atender con mayor eficiencia sin afectar la experiencia del cliente. Ante esto, resulta pertinente implementar protocolos ágiles de atención, los cuales pueden ser complementados con talleres o sesiones prácticas regulares que incluyan simulaciones basadas en escenarios reales, para fortalecer las respuestas del personal frente a situaciones habituales.

En mi opinión, este enfoque integral, que combina capacitación técnica y desarrollo de habilidades socioemocionales, es clave para mejorar la percepción del cliente sobre el servicio prestado. La formación continua en estos ámbitos contribuye a generar ambientes de trabajo más organizados y colaboradores más resilientes, aspectos indispensables para alcanzar la excelencia en el sector hotelero de lujo.

Recomendación Específica 3

Se sugiere que el personal responsable de brindar servicios, abarcando sectores como limpieza, mantenimiento, recepción y atención en áreas comunes, desarrolle habilidades interpersonales como la proactividad, una comunicación clara y un enfoque meticuloso en los detalles. Esto contribuirá a aumentar las percepciones favorables respecto a los elementos tangibles del servicio. El análisis estadístico muestra una relación fuerte y significativa entre estas competencias y los elementos tangibles ($Rho = 0,775$; $p = 0,001$), indicando que estos elementos son evaluados no solo por su existencia física, sino también por cómo son gestionados y presentados por el personal. Por lo tanto, se sugiere implementar programas formativos sobre hospitalidad emocional que refuercen prácticas personalizadas y un enfoque empático respecto a la estética del servicio durante las interacciones con los clientes.

Recomendación Específica 4

Se aconseja a los hoteles del JW Marriott en Miraflores que se centren no solo en la calidad física del alojamiento que reciben, sino también en las competencias humanas que el personal exhibe en el ámbito más amplio de la calidad experiencial. Existe una correlación positiva y fuerte entre las habilidades blandas y la calidad percibida en las estadísticas ($Rho = 0.838$; $p = 0.001$), lo que destaca que los atributos de calidad, incluyendo calidez, empatía, liderazgo e interacción interpersonal, juegan un papel importante en la forma en que los clientes de todo el mundo evalúan el servicio que reciben. Por esta razón, también se anima a los huéspedes a ofrecer comentarios constructivos sobre su experiencia del nivel de atención ofrecido y a reconocer cualquier comportamiento particular del personal que pueda haber mejorado la percepción de la calidad del servicio, ya que esto resultará en una mejora continua de la atención proporcionada. Se debe diseñar e implementar una estrategia institucional que

enfaticé sistemáticamente la mejora de las habilidades blandas de todo el personal de atención al cliente, con énfasis en áreas como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la adaptabilidad, el liderazgo y la resolución de conflictos. Esta recomendación está respaldada por un análisis estadístico que se ha realizado utilizando el coeficiente R. de Spearman, revelando una correlación positiva y significativa (0.786) entre las habilidades blandas y la satisfacción del cliente. Este refuerzo también ayudará directamente a aumentar la satisfacción, la lealtad y la percepción de excelencia por parte de los usuarios del servicio de huéspedes de acuerdo con los estándares de calidad de la industria de lujo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ali, F., Hussain, K., Konar, R., & Jeon, H. M. (2021). The role of tangible and intangible service quality in luxury hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(1), 1–20.
- Ariffin, A. A. M., & Maghzi, A. (2019). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 1–10.
- Aquije Cuzcano, M. (2024). *Gestión de habilidades blandas y satisfacción del cliente en hoteles de lujo de Arequipa [Tesis de licenciatura]*.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Barros, J., & Lupercio, D. (2023). Gestión del talento humano y habilidades sociales en hoteles de alta categoría. *Revista Latinoamericana de Turismo*, 15(2), 45–60.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bustamante, L., & Vilca, R. (2021). Habilidades interpersonales y calidad del servicio en entidades públicas. *Revista de Gestión Pública*, 8(1), 33–48.
- Canossa, M. (2019). *Habilidades interpersonales en contextos organizacionales*. Editorial Académica.
- Chiclayo, R. (2022). *Competencias sociales del personal de limpieza y percepción de calidad del servicio hotelero [Tesis de licenciatura]*.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Cordero, J., Pérez, A., & Molina, L. (2020). Competencias comunicativas y satisfacción del usuario. *Revista Internacional de Servicios*, 12(2), 21–35.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. University of Minnesota Press.

- Flores Vega, S. (2022). Calidad percibida y satisfacción del cliente en hoteles peruanos. *Revista de Investigación Turística*, 9(1), 60–75.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2019). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing*. Wiley.
- Han, H., & Hyun, S. S. (2018). Customer retention in the luxury hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 1–10.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality. *Journal of Service Management*, 29(1), 21–56.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams*. Harvard Business Review Press.
- Kim, H., & Lee, S. (2019). Communication skills and service quality. *Service Business*, 13(2), 305–322.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lozano Valera, J. (2024). Liderazgo y satisfacción del usuario en entidades públicas. *Revista de Administración*, 11(2), 40–55.
- Lupercio Jarama, D., & Barros Sarango, J. (2023). Brechas en habilidades sociales en la hotelería latinoamericana. *Estudios Turísticos*, 18(1), 77–92.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2024). *Reporte anual del sector turismo*. Autor.
- Navarro, P. (2022). *Gestión operativa y calidad del servicio hotelero*. Editorial Universitaria.
- Noone, B. M., & Mattila, A. S. (2018). Hotel revenue management and service time. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112–125.

- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pineda Rodríguez, A., y Fusté Forné, F. (2023). Emotional intelligence and leadership in luxury hotels. *Tourism Management Perspectives*, 45, 101–115.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- Pulakos, E. D., et al. (2018). *Adaptive performance*. Routledge.
- Ríos Girón, J. (2023). Habilidades sociales en recepcionistas hoteleros. *Revista Peruana de Hotelería*, 6(1), 20–35.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Ruiz de Chávez, D., López, M., & García, F. (2022). Competencias socioemocionales y experiencia turística. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 31(3), 455–470.
- Ruiz de Chávez, D., et al. (2024). Post-pandemic service quality in hospitality. *Journal of Tourism Studies*, 19(2), 88–104.
- Sajid, A., et al. (2020). Waiting time and customer satisfaction. *Service Industries Journal*, 40(5–6), 375–394.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a big five in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.
- Sánchez-Rebull, M. V., et al. (2020). Service coordination and customer satisfaction. *Tourism Management*, 78, 104–120.
- Sierra-Cantalops, A., et al. (2018). Customer loyalty in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 64–76.

- Suárez, L. (2021). Habilidades sociales y reputación online hotelera. *Revista de Turismo Digital*, 5(2), 15–29.
- Tamayo, M., & Tamayo, M. (2017). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Torres, E. N., & Kline, S. (2018). From satisfaction to delight. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(2), 152–170.
- UNWTO. (2022). *International tourism highlights*. Autor.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2016). *Developing management skills* (9th ed.). Pearson.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service*. Free Press.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (2009). *Services marketing*. McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXOS 01: INFORME TURNITIN

Tesis Final Bruno Toccacelli

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Document Details

Submission ID
trnoid::30163:541057948

Submission Date
Dec 15, 2025, 8:52 PM GMT-5

Download Date
Dec 15, 2025, 9:04 PM GMT-5

File Name
tesis final ep 3 (3)(1)(2)(2)

File Size
132.4 KB

57 Pages

19,314 Words

112,918 Characters

Page 2 of 73 - Integrity Overview

Submission ID trnoid::30163:541057948

22% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Top Sources

- 17% Internet sources
- 7% Publications
- 18% Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

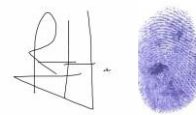
0 Integrity Flags for Review

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.



Bruno Felipe Toccacelli Gastiaburu (Autor)



Percy Junior Castro Mejía (Asesor)

ANEXO 02: Registro de Impacto y Resultados

Tipo de documento: Trabajo de Investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis:

“Las habilidades blandas y su relación en la satisfacción del cliente del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025”

Integrante:

1. Toccacelli Gastiaburu, Bruno Felipe

Asesor: Castro Mejía, Percy Junior

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

La presente investigación genera un impacto organizacional, académico y económico, al demostrar la importancia de las habilidades blandas del personal en la satisfacción del cliente en hoteles de lujo. Los resultados permitirán a la gerencia del JW Marriott de Miraflores optimizar los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño. Asimismo, el estudio contribuye al ámbito académico como referencia para futuras investigaciones y, de manera indirecta, favorece la fidelización del cliente, el fortalecimiento de la imagen corporativa y la competitividad del establecimiento.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Los resultados evidenciaron una **relación directa y significativa** entre las habilidades blandas del personal y la satisfacción del cliente en el hotel JW Marriott Miraflores en 2025. Se comprobó que competencias como la comunicación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, el liderazgo y la resolución de conflictos influyen positivamente en la percepción del servicio, el tiempo de atención, la calidad y la experiencia general del huésped. En consecuencia, se confirma que fortalecer las habilidades blandas del personal es un factor clave para elevar la satisfacción del cliente y mantener estándares de excelencia en la hotelería de lujo.

ANEXO 03: VALIDACIÓN DE EXPERTOS

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución	Instrumento	Autor(es)
Mg. Ivan Ernesto Quijano Aranibar	Docente en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Docente e Investigador RENACYT en el Instituto San Ignacio de Loyola.	Cuestionario	Bruno Felipe Toccacelli Gastiaburu

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios	Indicadores	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado			X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables			X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			X		
4. Organización	Existe una organización lógica.			X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			X		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias			X		
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos			X		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			X		
10. Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.			X		

III. OPINION DE APLICACIÓN

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

51% BUENO

V. DATOS DEL EXPERTO

DNI	ORCID	COD. INVESTIGADOR RENACYT	Celular
45144294	https://orcid.org/0000-0003-2264-1186	P0130610	+51 956 202 509

Lugar y fecha: Lima, 24 de junio de 2025.



QUIJANO
ARANIBAR
IVAN ERNESTO
DNI: 45144294

ANEXO4: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Las **habilidades blandas** y su relación en la **satisfacción del cliente** del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1: Competencias blandas.	Enfoque: Cuantitativo	Población: Clientes de 1 hotel de lujo del distrito de Miraflores
¿De qué manera se relacionan las competencias blandas con la satisfacción en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025?	Establecer la relación de las competencias blandas con la satisfacción en clientes en el hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.	Existe relación significativa entre las competencias blandas y la satisfacción en clientes en el hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.	Dimensiones: - Trabajo en equipo y cooperación. - Adaptabilidad - Comunicación - Liderazgo - Resolución de conflictos	Tipo de investigación: Básica. Diseño de investigación: No experimental Niveles de investigación: - Correlacional	Muestra: - No probabilística por conveniencia. 235 clientes de 1 hotel de lujo del distrito de Miraflores, 2025.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas			
¿De qué manera se relacionan las competencias blandas con las expectativas percibida del servicio en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025?	Establecer la relación de las competencias blandas con las expectativas percibida del servicio en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.	Existe relación significativa entre las competencias blandas y las expectativas percibida del servicio en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.			
¿De qué manera se relacionan las competencias blandas con el tiempo en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025?	Establecer la relación de las competencias blandas con el tiempo en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.	Existe relación significativa entre las competencias blandas con el tiempo en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.	Variable 2: Satisfacción del cliente.		
¿De qué manera se relacionan las competencias blandas con los aspectos tangibles en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025?	Establecer la relación de las competencias blandas con los aspectos tangibles en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.	Existe relación significativa entre las competencias blandas con los aspectos tangibles en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.	Dimensiones: - Expectativas percibida del servicio. - Tiempo - Aspectos tangibles		
¿De qué manera se relacionan las competencias blandas con la calidad percibida en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025?	Establecer la relación de las competencias blandas con la calidad percibida en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.	Existe relación significativa entre las competencias blandas con la calidad percibida en clientes del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.	- Calidad.		

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Título: Las competencias blandas y su relación en la satisfacción del cliente del hotel de lujo JW Marriot del distrito de Miraflores, 2025.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM S	PREGUNTAS	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO	ESCALA				
									1	2	3	4	5
V1: competencias blandas	"Hacen referencia a un conjunto de atributos personales y sociales que influyen en la manera en que los individuos se relacionan con su entorno, enfrentan diversas situaciones y participan en contextos organizacionales" (Canossa, 2019, p.2).	La variable habilidades blandas se medirá mediante las dimensiones como son: Trabajo en equipo, adaptabilidad, comunicación, liderazgo y resolución de conflictos, lo cual tendrán como instrumento un cuestionario y con la escala de Likert.	Trabajo en equipo	Participación en las actividades del equipo	1	Los trabajadores participan activamente en sus equipos de trabajo	Ordinal	Cuestionario	Nunca	C a s i n u n c a	A v e c e s	S i e m p r e	1 2 3 4 5
					2	Los trabajadores toman parte en decisiones grupales.							
					3	Los trabajadores apoyan a sus compañeros en las tareas cotidianas.							
					4	Los trabajadores muestran interés en colaborar con otros.							
			Adaptabilidad	Adaptación al cambio	5	Los trabajadores se adaptan con facilidad al uso de nuevas tecnologías de trabajo.							
					6	Los trabajadores utilizan diversas estrategias para realizar su trabajo							
			Comunicación	Asimilación al cambio	7	Los trabajadores asimilan rápidamente las condiciones de cambio							
					8C	Los trabajadores se recuperan fácilmente de resultados negativos							
				Comunica asertivamente	9	Los trabajadores se comunican adecuadamente con sus compañeros.							
					10	Consideran la comunicación como clave en sus relaciones laborales.							
					11	Expresan sus ideas respetando a los demás.							
					12	Comunican información relevante a sus compañeros y superiores							
			Liderazgo	Comunicación efectiva	13	Se aseguran de que sus mensajes sean comprendidos claramente							
					14	Asumen roles de liderazgo en equipos o grupos de trabajo.							
				Iniciativa para organizar actividades dentro de un equipo de trabajo.	15	Proponen soluciones a los problemas en el equipo.							
					16	Orientan al equipo de trabajo hacia un objetivo en común.							
					17	Coordinan y organizan los equipos de trabajo.							
				Capacidad de decisión dentro del equipo de trabajo	18	Delegan decisiones cuando es necesario							
					19	Consideran las opiniones de sus compañeros al tomar decisiones							
			Resolución de conflictos	Análisis de la situación ante un problema o conflicto	20	Identifican posibles situaciones de conflicto.							
					21	Analizan alternativas de solución y sus consecuencias.							
				Negociación de conflictos	22	Defienden su punto de vista respetando el de los demás							

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PREGUNTAS	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO	ESCALA				
									1	2	3	4	
				Negociación de conflictos	22	Defienden su punto de vista respetando el de los demás							
					23	Son flexibles para llegar a acuerdos comunes							
V2: satisfacción del cliente	Evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y las expectativas, el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio. Las emociones de los clientes también pueden afectar sus percepciones de satisfacción hacia los productos y servicios; dichas emociones pueden ser estables o existir previamente, como el estado de ánimo o la satisfacción en su vida (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 2009)	La satisfacción del cliente es una variable que se divide en las siguientes dimensiones: Expectativas percibidas del servicio, tiempo, Aspectos tangibles y calidad, los cual tendrá como instrumento un cuestionario y con la escala de Likert..	Expectativas percibidas del servicio.	Conocimiento de intereses	1	La empresa conoce mis intereses y necesidades como usuario.	Ordinal	Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	Muy ende s a c u e r d o	En des acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
				Adaptabilidad a necesidades	2	El servicio que se me brinda se adapta a mis necesidades como usuario.							
				Satisfacción de actividades	3	Estoy satisfecho con las actividades que se realizan para el servicio que se me brinda.							
					4	El servicio otorgado cumplió con mis necesidades y expectativas solicitadas.							
					5	Considero que existen expectativas adicionales respecto al servicio que se me brinda.							
				Personal capacitado para el servicio	6	En caso de que si, mencionar ¿Cuáles? (no puntúa).							
			Tiempo	Información sobre el tiempo en que realizará el servicio	7	Cuenta con el personal capacitado para prestar el servicio que se me brinda.							
				Respuesta en el tiempo prometido	8	Se me informó sobre el tiempo en que se realizará el servicio.							
				Rapidez	9	La respuesta al servicio solicitado se obtuvo dentro del plazo establecido.							
			Aspectos tangibles	Recursos para el servicio	10	El tiempo de realización del servicio es el adecuado.							
				Procesos	11	El personal cuenta con recursos suficientes para llevar a cabo su trabajo.							
				Tecnología	12	Los procesos para que se me brinde el servicio son eficientes.							

			Calidad	suficiencia de recursos para el proceso de prestación del servicio	14	Existe suficientes recursos para llevar a cabo el proceso de la prestación del servicio que se me brinda.						
				Satisfacción de necesidades	15	La atención que recibo sobre el servicio que se me brinda satisface mis necesidades.						
				Comunicación efectiva	16	La comunicación entre el personal que me brinda el servicio es eficiente						
				Disposición del personal	17	La disposición del personal que me brinda el servicio es adecuada.						
					18	En general, considero que el servicio que se me brinda es un servicio de calidad.						
				Posibles aportaciones	19	Se le pregunto sobre alguna aportación para mejorar la prestación de servicios y/o productos.						

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cuestionario sobre Competencias Blandas de los trabajadores

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su percepción sobre las habilidades sociales y personales que demuestran los trabajadores del hotel en su entorno laboral. Por favor, indique con una X la opción que mejor refleje la frecuencia con la que usted ha observado cada comportamiento.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Los trabajadores participan activamente en sus equipos de trabajo					
2	Los trabajadores toman parte en decisiones grupales.					
3	Los trabajadores apoyan a sus compañeros en las tareas cotidianas.					
4	Los trabajadores muestran interés en colaborar con otros.					
5	Los trabajadores se adaptan con facilidad al uso de nuevas tecnologías de trabajo.					
6	Los trabajadores utilizan diversas estrategias para realizar su trabajo					
7	Los trabajadores asimilan rápidamente las condiciones de cambio					
8	Los trabajadores se recuperan fácilmente de resultados negativos					
9	Los trabajadores se comunican adecuadamente con sus compañeros.					
10	Consideran la comunicación como clave en sus relaciones laborales.					
11	Expresan sus ideas respetando a los demás.					
12	Comunican información relevante a sus compañeros y superiores					
13	Se aseguran de que sus mensajes sean comprendidos claramente					
14	Assumen roles de liderazgo en equipos o grupos de trabajo.					
15	Proponen soluciones a los problemas en el equipo.					
16	Orientan al equipo de trabajo hacia un objetivo en común.					
17	Coordinan y organizan los equipos de trabajo.					
18	Delegan decisiones cuando es necesario					
19	Consideran las opiniones de sus compañeros al tomar decisiones					
20	Identifican posibles situaciones de conflicto.					
21	Analizan alternativas de solución y sus consecuencias.					
22	Defienden su punto de vista respetando el de los demás					
23	Son flexibles para llegar a acuerdos comunes					

Cuestionario sobre Satisfacción del cliente

Instrucciones: El presente cuestionario tiene por finalidad entender su posición respecto a la satisfacción del cliente que usted percibe del hotel.

Es anónima y tiene por finalidad exclusivamente académica, le pedimos que responda con sinceridad Gracias.

N°	Ítems	Escala de Satisfacción				
		1	2	3	4	
			Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	La empresa conoce mis intereses y necesidades como usuario.					
2	El servicio que se me brinda se adapta a mis necesidades como usuario.					
3	Estoy satisfecho con las actividades que se realizan para el servicio que se me brinda.					
4	El servicio otorgado cumplió con mis necesidades y expectativas solicitadas.					
5	Considero que existen expectativas adicionales respecto al servicio que se me brinda.					
6	En caso de que si, mencionar ¿Cuáles? (no puntúa).					
7	Cuenta con el personal capacitado para prestar el servicio que se me brinda.					
8	Se me informó sobre el tiempo en que se realizará el servicio.					
9	La respuesta al servicio solicitado se obtuvo dentro del plazo establecido.					
10	El tiempo de realización del servicio es el adecuado.					
11	El personal cuenta con recursos suficientes para llevar a cabo su trabajo.					
12	Los procesos para que se me brinde el servicio son eficientes.					
13	El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipamiento, POS y de otro tipo).					
14	Existe suficientes recursos para llevar a cabo el proceso de la prestación del servicio que se me brinda.					
15	La atención que recibo sobre el servicio que se me brinda satisface mis necesidades.					
16	La comunicación entre el personal que me brinda el servicio es eficiente					
17	La disposición del personal que me brinda el servicio es adecuada.					
18	En general, considero que el servicio que se me brinda es un servicio de calidad.					
19	Se le pregunta sobre alguna aportación para mejorar la prestación de servicios y/o productos.					

Gracias por su colaboración