



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN, TURISMO, ARTES Y HUMANIDADES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN EMPRESAS HOTELERAS**

**TEMA**

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA CAPACITACIÓN Y LA  
SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS HOTELERAS DE MANTA,  
MANABÍ – ECUADOR**

**AUTOR**

**DIVINA NICOLE VELEZ CEDEÑO**

**TUTOR**

**DRA. C NATACHA PAHOLA DE LAS MERCEDES DIAZ RODRIGUEZ**

**MANTA 2026**

## CERTIFICO

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Educación, Turismo, Artes y Humanidades de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante VELEZ CEDEÑO DIVINA NICOLE, legalmente matriculada en la carrera de HOSPITALIDAD Y HOTELERÍA, período académico 2025-2026(2), cumpliendo el total de **384 horas**, cuyo tema del proyecto o núcleo problémico es *"ANALISIS DE LA RELACION ENTRE LA CAPACITACION Y LA SATISFACCION LABORAL EN EMPRESAS HOTELERAS DE MANTA"*

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, Viernes, 30 de enero de 2026.


Lo certifico,



DÍAZ RODRÍGUEZ NATACHA PAHOLA DE LAS MERCEDES  
**Docente Tutor**

## AUTORÍA

El presente trabajo se realizó previo a la obtención del título de Licenciado en Hospitalidad y Hotelería pertenece exclusivamente al autor, de la manera que para uso de este documento se determina ubicar los respectivos créditos.



Divina Nicole Vélez Cedeño.

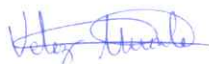
C.I. 1315720035

## CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

**VELEZ CEDEÑO DIVINA NICOLE**, portador de la C. I. # 1315720035 en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del proyecto de investigación **“Análisis de la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral en empresas hoteleras de Manta, Manabí – Ecuador”**, de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad, e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva, para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Así mismo, autorizo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Manta, 4 junio de 2026



VELEZ CEDEÑO DIVINA NICOLE

Autor/a

## APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

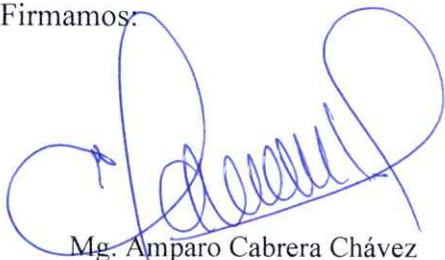
El tribunal evaluador certifica:

Que, el trabajo de carrera, titulado “ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA CAPACITACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS HOTELERAS DE MANTA, MANABÍ – ECUADOR” ha sido realizado y concluido por el estudiante **VÉLEZ CEDEÑO DIVINA NICOLE**; el mismo que ha sido aprobado por los miembros del tribunal.

El trabajo de fin de carrera reúne todos los requisitos mínimos pertinentes en lo referente a la investigación y diseño que ha sido continuamente revisada por este tribunal.

Para dar testimonio y autenticidad,

Firmamos:



Mg. Amparo Cabrera Chávez

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



Ing. Rosario Alava Zambrano

**MIEMBRO TRIBUNAL DE TITULACIÓN**



Ing. Emil Viera Manzo

**MIEMBRO TRIBUNAL DE TITULACIÓN**



Dra. C. Natacha Diaz Rodriguez

**DOCENTE TUTOR DE TITULACIÓN**



Vélez Cedeño Divina Nicole

**GRADUADA**

## AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por la formación académica recibida y por brindarme las herramientas necesarias para mi desarrollo profesional.

Agradezco de manera especial a mi tutora de tesis, la Dra. Natacha Pahola de las Mercedes Diaz Rodríguez por su orientación, su paciencia, acompañamiento y valiosos aportes durante el desarrollo de esta investigación.

Mi agradecimiento también se extiende a los administradores, responsables de Talento Humano y colaboradores de los hoteles participantes, por su apertura, colaboración y disposición para facilitar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos del estudio.

De manera muy especial, agradezco a mi papá, por su apoyo incondicional, su paciencia y por estar presente en cada etapa de este proceso, siendo un sostén fundamental tanto a nivel personal como académico.

Agradezco profundamente a mi pareja, Stefano Loor, por su comprensión, motivación constante y apoyo emocional, especialmente en los momentos de mayor presión y cansancio.

Finalmente, un agradecimiento lleno de cariño para Pipo, mi gato, por su compañía silenciosa, por hacerme sentir acompañada durante largas horas de trabajo y por recordarme, incluso en los días más pesados, la importancia de pausar, respirar y seguir adelante.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación lo dedico, en primer lugar, a mi papá, por su esfuerzo constante, su ejemplo de fortaleza y por ser un pilar fundamental en mi vida. Su apoyo y sacrificio han sido una motivación permanente para no rendirme y seguir adelante.

Asimismo, dedico este logro a mi familia, por el acompañamiento brindado a lo largo de mi formación académica, aun en los momentos difíciles.

Finalmente, dedico este trabajo a mí misma, por la constancia, la paciencia y la determinación para culminar una etapa tan importante de mi vida profesional.

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral de los colaboradores en empresas hoteleras del cantón Manta, Ecuador, sustentándose en enfoques teóricos relacionados con la gestión del talento humano, la motivación y la satisfacción laboral. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo correlacional.

La población estuvo conformada por colaboradores de hoteles de distintas categorías, a quienes se aplicó una encuesta estructurada mediante un cuestionario validado, complementada con entrevistas semiestructuradas dirigidas a administradores y representantes del área de Talento Humano. Las variables analizadas se basaron en modelos teóricos que permiten comprender cómo la capacitación influye en el desempeño, el desarrollo profesional y la percepción de bienestar laboral.

Los resultados evidencian que la capacitación influye de manera significativa en la satisfacción laboral de los colaboradores, especialmente en dimensiones como el desarrollo profesional, el reconocimiento, el desempeño laboral y el ambiente de trabajo. Asimismo, se identificó que la frecuencia, accesibilidad y pertinencia de los programas de capacitación inciden directamente en el compromiso organizacional del personal.

Finalmente, se concluye que una adecuada gestión de la capacitación, alineada a fundamentos teóricos y a las necesidades reales del personal, constituye una herramienta estratégica para mejorar la satisfacción laboral y fortalecer el desempeño organizacional en el sector hotelero.

**Palabras clave:** capacitación, satisfacción laboral, talento humano, sector hotelero.

## **Abstract**

The objective of this research is to analyze the relationship between training and job satisfaction among employees of hotel companies in the city of Manta, Ecuador, based on theoretical approaches related to human talent management, motivation, and job satisfaction. The study follows a quantitative approach, with a non-experimental and correlational design.

The population consisted of employees from hotels of different categories, to whom a structured survey was applied through a validated questionnaire, complemented by semi-structured interviews with administrators and Human Resources representatives. The analyzed variables were grounded in theoretical models that explain the influence of training on job performance, professional development, and employee well-being.

The results indicate that training has a significant influence on employees' job satisfaction, particularly in aspects such as professional development, recognition, job performance, and work environment. In addition, the frequency, accessibility, and relevance of training programs were found to directly affect employees' organizational commitment.

In conclusion, effective training management, supported by theoretical foundations and aligned with organizational and employee needs, represents a strategic tool to improve job satisfaction and strengthen organizational performance in the hotel sector.

**Keywords:** training, job satisfaction, human talent, hotel sector.

## INDICE

TEMA .....	I
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
Autoría .....	III
APROBACION DEL TRIBUNAL .....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA .....	VI
Resumen.....	VII
Abstract.....	VIII
INDICE.....	IX
INDICE DE TABLAS. ....	XI
INDICE DE FIGURAS.....	XI
INTRODUCCIÓN .....	1
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO .....	4
1. La hospitalidad como actividad económica.....	4
1.1 La hospitalidad a nivel internacional .....	4
1.1.2 La hospitalidad en Ecuador .....	6
1.1.3 La hospitalidad en Manabí- Manta: Evolución, actores principales y tendencias. ....	8
1.1.4 Tendencias actuales en la industria hotelera. ....	12
1.2 Las empresas de hospitalidad y su organización interna.....	19
1.2.1 Estructura organizativa de los hoteles.....	19
1.2.3 Departamento administrativo: Funciones y procesos claves.....	22
1.2.4 Impacto organizacional en la calidad del servicio. ....	23
1.3 Gestión de talento humano. ....	24
1.3.1 Conceptos y objetivos del talento humano.....	24
1.3.2 Funciones del departamento de talento humano. ....	25
1.3.3 Motivación y clima organizacional.....	26
1.3.4 Importancia de la comunicación interna y liderazgo.....	27
1.4. Capacitación y satisfacción laboral.....	27
1.4.1 Capacitación: conceptos, tipos, beneficios. ....	28
1.4.2 Diseño y evaluación de programas de capacitación en hoteles. ....	32
1.4.3 Satisfacción laboral: definición y factores claves. ....	38
1.4.4 Relación entre capacitación y satisfacción laboral.....	44
CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	46
2. Método.....	47
2.1 Descripción del Área de estudio .....	47
2.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	51

2.3 Procedimiento de recolección de datos.....	52
2.4 Análisis de datos.....	52
CAPITULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA.....	52
3.1 Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores. ....	53
3.1.1 Resultados correspondientes al objetivo específico 3 .....	68
3.2 Síntesis de resultados orientada a la propuesta. ....	71
3.3 Matriz de la propuesta de mejora en los procesos de capacitación. ....	73
Discusión de resultados. ....	75
CONCLUSIONES .....	77
RECOMENDACIONES .....	78
Bibliografía .....	79
ANEXOS .....	84

## INDICE DE TABLAS.

<b>Tabla 1.</b>	Contribución económica del turismo en Ecuador (2022-2033).....	8
<b>Tabla 2.</b>	Principales Cadenas Hoteleras y Establecimientos Notables En Manta. ....	11
<b>Tabla 3.</b>	Ejes de la estrategia tecnológica en hotelería. ....	12
<b>Tabla 4.</b>	Tendencias tecnológicas claves en el hotelería y su aplicación.....	16
<b>Tabla 5.</b>	Funciones clave de los departamentos de un hotel.....	21
<b>Tabla 6.</b>	Tipos de capacitación.....	30
<b>Tabla 7.</b>	Las tres dimensiones de la satisfacción laboral. ....	39
<b>Tabla 8.</b>	Dimensión de satisfacción x teoría de Herzberg .....	41
<b>Tabla 9.</b>	Siete factores que influyen en la satisfacción laboral. ....	43

## INDICE DE FIGURAS.

<b>Figura 1.</b>	Modelo de los tres dominios de la hospitalidad. ....	5
<b>Figura 2.</b>	Estructura de un organigrama. ....	20
<b>Figura 3.</b>	Pasos para elaborar un programa de capacitación. ....	33
<b>Figura 4.</b>	Modelo de los dos factores de Herzberg. ....	40
<b>Figura 5.</b>	Estructura de un diseño metodológico. ....	46
<b>Figura 6.</b>	Análisis de la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral. ....	70

## INTRODUCCIÓN

¿Pueden los trabajadores percibir que la capacitación mejora su desempeño y bienestar en el trabajo? Esta pregunta va a guiar el presente estudio que busca analizar la relación entre la capacitación recibida y la satisfacción laboral en las empresas hoteleras de Manta, Ecuador.

La satisfacción laboral y el clima organizacional pueden ser un vínculo o un impedimento para el buen desempeño en la organización. (Salazar & Nieto, 2019) . Tomando en cuenta que el capital humano constituye uno de los activos más valiosos dentro de cualquier organización, especialmente en sectores altamente competitivos como el hotelero, debemos considerar que, hasta el momento solo ciertas empresas son conscientes que el éxito sostenido no depende únicamente de la buena infraestructura que tenga su hotel o de las estrategias de mercado, sino, fundamentalmente, de la calidad y desempeño de sus colaboradores, quienes mayor contacto tienen con el cliente. En este sentido, la gestión del talento humano ha evolucionado de un enfoque meramente administrativo a uno estratégico, donde el desarrollo del personal, el ambiente laboral y la motivación ocupan un lugar prioritario.

Uno de los pilares fundamentales de esta gestión estratégica es la capacitación continua, ya que permite mejorar las habilidades técnicas, sociales y personales de los trabajadores. Cuando una empresa invierte en el desarrollo de su personal, no solo logra incrementar la productividad, sino que también influye de manera positiva en la satisfacción laboral, elemento clave para reducir la rotación continua de personal, mejorando así el ambiente de trabajo y, en última instancia, ofrecer un servicio de mayor calidad.

En el ámbito hotelero, donde la interacción humana es constante y la calidad del servicio depende en gran medida del trato directo con el cliente, la capacitación del personal adquiere una relevancia aún mayor. Este sector se caracteriza por su dinamismo, su alta demanda de habilidades interpersonales y la necesidad de adaptarse constantemente a las exigencias del mercado turístico. Así, contar con un equipo capacitado no solo mejora los procesos internos, sino que fortalece la imagen y la competitividad de los establecimientos hoteleros.

Particularmente en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, Ecuador, el turismo

representa una fuente importante de ingresos y desarrollo local. Esta ciudad portuaria ha experimentado un crecimiento significativo en su infraestructura turística, lo cual deriva en una mayor demanda de servicios hoteleros de calidad. Sin embargo, muchos establecimientos aún presentan deficiencias en las capacitaciones a su personal, lo que se refleja en niveles variables de satisfacción laboral y desempeño organizacional.

Estudios recientes como el realizado en el Hotel Avellán de Manta indican que, la capacitación es una de las herramientas más utilizadas y uno de los medios más efectivos para la formación constante del recurso humano en todo tipo de empresa, ya que, contribuye al desarrollo personal y profesional del recurso humano, además, resulta ser una motivación para el crecimiento de los colaboradores y ayuda a mantener un estándar a nivel competitivo entre las empresas. (Alcivar, 2023)

Bajo este contexto, la presente investigación tiene como objetivo principal analizar la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral en las empresas hoteleras de Manta, con el fin de aportar al diseño estrategias de capacitación y gestión del talento humano más efectivas. La población a revisar se centrará en sus colaboradores y su personal perteneciente al departamento de talento humano, bajo la modalidad de encuesta y entrevista se buscará diagnosticar fallas en sus planes de capacitación.

En el contexto anterior, tiene importancia el reconocimiento de las empresas hoteleras de los procesos que sigue el Departamento de Talento Humano para identificar cómo los procesos de formación influyen en el bienestar de los trabajadores y, al mismo tiempo, en los niveles de eficiencia y compromiso organizacional. Se espera que los resultados sirvan de base para fortalecer la cultura de capacitación en el sector hotelero de la región y promover entornos laborales más saludables, motivadores y productivos.

El siguiente Problema de Investigación:

Para precisar los límites de la investigación se establece como objeto de estudio analizar la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral en las empresas hoy en día. El campo de acción se centra el departamento de talento humano de los hoteles. Se plantea como hipótesis a defender que la satisfacción laboral, obtenida dentro de los procesos de cada departamento donde los colaboradores contribuirán a establecer criterios para la

toma de decisiones en el desarrollo turístico del territorio. Las principales variables de investigación son: satisfacción laboral, y capacitación. En correspondencia se plantean los siguientes objetivos generales y específicos.

### **Objetivo general**

Analizar la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral en los colaboradores de empresas hoteleras de Manta, Manabí – Ecuador, a través de encuestas y entrevistas al público objetivo.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los tipos y frecuencias de capacitación implementados en las empresas hoteleras de Manta.
- Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los empleados en relación con aspectos como ambiente de trabajo, motivación y desarrollo profesional.
- Determinar la influencia que tienen los programas de capacitación sobre la satisfacción laboral de los colaboradores.
- Proponer estrategias de mejora en los procesos de capacitación que contribuyan al bienestar y rendimiento del personal hotelero.

El diseño metodológico del presente proyecto está relacionado principalmente con la utilización de las herramientas de campo: entrevistas y encuestas. Las encuestas se aplican a los colaboradores, y la entrevista al personal del departamento de recursos humanos. Estos instrumentos son muy importantes para resolver el problema de investigación. Además, se emplean otros métodos teóricos, empíricos y matemático estadísticos en el procesamiento de la información.

La importancia del proyecto radica en determinar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores en los hoteles de Manta. Los resultados que proporcione esta investigación se pondrán a disposición de los hoteles intervenidos y a partir de allí realizar las respectivas proyecciones enfocadas en mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Las acciones que se implementen deben estar encaminadas a crear un ambiente armónico y próspero que ayude al progreso de las actividades que oferta este territorio.

El informe se estructura en: **Capítulo I**, que corresponde al marco teórico, aquí se revisan teorías y artículos sobre el tema, se citan los conceptos de autores relacionados con este

ámbito, incluye una argumentación de acuerdo con lo abordado. **El Capítulo II**, que comprende al marco metodológico, establece los aspectos correspondientes a los materiales, métodos y metodologías a utilizar durante la investigación. La metodología que se emplea en este proyecto es de tipo descriptiva, para lo cual se utilizan técnicas como encuestas y entrevistas. **El Capítulo III**, que corresponde al análisis de resultados y propuesta, aquí se recopila la información pertinente y necesaria relacionada con la investigación, se analizan y sintetizan los resultados obtenidos en el campo de estudio. Posterior a esto, se plantea la propuesta, se establecerán las conclusiones y recomendaciones pertinentes. Este proyecto aporta al programa Institucional ULEAM Universidad Inclusiva, y a los proyectos “Metodología participativa para la activación del patrimonio comunitario con accesibilidad universal en Manta -Ecuador “., Creación e implementación operativa del COAI. Centro de observación y apoyo inclusivo ULEAM.

## **CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO**

El presente marco teórico explora los principales conceptos y teorías esenciales que facilitan la comprensión de la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral dentro del sector hotelero, especialmente centrado en la ciudad de Manta- Ecuador. Se analizarán aspectos claves sobre la hospitalidad a nivel internacional y local, las últimas tendencias en el mercado de la hospitalidad, la organización interna de las empresas hoteleras y su gestión del talento humano, construyendo una base sólida para la investigación propuesta.

### **1. La hospitalidad como actividad económica.**

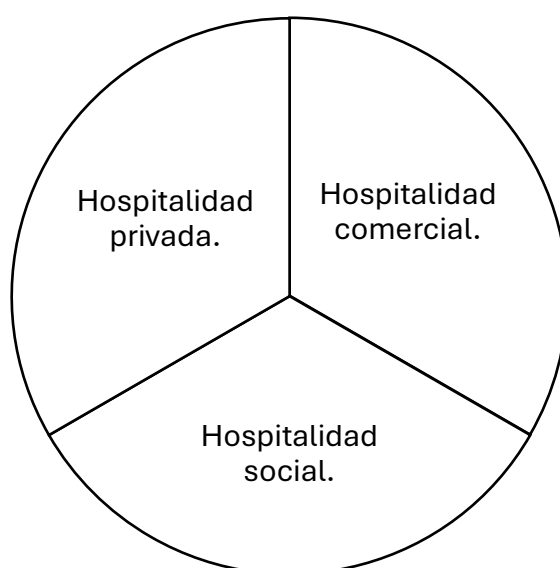
#### **1.1 La hospitalidad a nivel internacional**

En palabras de (Lagos, Agustina, 2025) la hospitalidad se define como el arte de hacer sentir bienvenidos a los demás, ofrecer comodidad y atención a las personas, ya sea en tu casa, un hotel, un restaurante o cualquier otro lugar. En el sector de servicios la hospitalidad implica ofrecer experiencias excepcionales a los clientes.

Esta hospitalidad, en su aplicación práctica, podemos revisarla conceptualizada en el Modelo de los Tres Dominios de (Lashley C, 2000), que divide la hospitalidad en tres perspectivas que van directamente interrelacionadas: social, privada y comercial.

La hospitalidad social, se centra en el bienestar social y las interacciones sociales mutuas, donde el objetivo principal es el disfrute y la relación entre anfitrión y huésped, a menudo en un contexto de igualdad. La hospitalidad privada, ocurre en el ámbito doméstico o personal, implicando relaciones entre anfitriones y huéspedes que pueden tener diferentes grados de intimidad, pero generalmente sin un fin de lucro explícito. Hospitalidad comercial, es la forma más conocida en la industria de servicios (hoteles, restaurantes, etc.) el objetivo principal es un beneficio económico, implica una relación de intercambio comercial entre un proveedor de servicios y un cliente.

**Figura 1.** Modelo de los tres dominios de la hospitalidad.



**Nota.** Elaboración propia.

Para la (RAE, s.f.) la palabra “hospitalidad” viene del latín *hospitalitas*, y se define como aquella virtud que se ejercita con peregrinos, menesterosos y desvalidos, recogiendo y prestándoles la debida asistencia en sus necesidades. Significa buena acogida y recibimiento que se hace a los extranjeros o visitantes.

Según (Wich, 2018) el concepto original de hospitalidad se ha mantenido intacto desde la creación de la palabra. Derivada del latín <hospes>, que significa tanto visitante como forastero, la hospitalidad tiene sus raíces en la historia antigua. La idea de un hotel construido con el único propósito de alojar huéspedes no existía en Europa hasta el siglo XVIII. Hasta entonces durante la era de la peregrinación y el desarrollo de las principales

rutas comerciales por toda Europa, eran principalmente posadas y tabernas las que ofrecían habitaciones primitivas a los viajeros cansados.

Con el progreso de la tecnología y la introducción de medios de transporte más rápidos y fiables, los viajes de larga distancia estuvieron al alcance de un público más amplio y con esto hubo afluencia de grandes cantidades de extranjeros a las grandes ciudades, la necesidad de alojamiento favoreció a la apertura de los primeros hoteleros en el sentido moderno. Desde entonces, el sector ha experimentado una racha casi ininterrumpida de crecimiento y expansión internacional. (Wich, 2018)

La hostería se ha convertido gradualmente en una de las industrias más grandes y diversas, empleando a cientos de millones de personas en diferentes sectores. Este hecho le otorga un papel importante a la hotelería en el sector económico mundial, pues la cantidad de turistas que puede llegar a recibir un país anualmente tiene un efecto multiplicador. Los visitantes suelen adquirir productos y servicios locales, mejorando el flujo económico tanto a nivel del país, como de la misma localidad.

La industria hotelera y turística es un importante generador de empleo. El consejo mundial de viajes y turismo WTTC, informo que, en 2019 la industria fue responsable de la creación de uno de cada cuatro nuevos empleos a nivel mundial (World travel & tourism Council , s.f.). Las oportunidades de empleo abarcan diversos sectores como el transporte, el alojamiento, la alimentación y bebidas, el entretenimiento y servicios de viaje, lo que genera una amplia gama de empleos a la población local.

### **1.1.2 La hospitalidad en Ecuador**

El desarrollo de la hospitalidad en Ecuador tiene origen en la época precolombina, con raíces visibles en lo que es la infraestructura del Imperio Incaico. Los conocidos Tambos (del quechua Tanpu), eran distribuidos a lo largo del Qhapaq Ñan (conocido como el sistema vial andino) en distancias de hasta 20 o 30 kilómetros, y estos servían como puntos estratégicos de descanso y abastecimiento para los chasquis y funcionarios del imperio, conformando así, un sistema temprano de alojamiento para viajeros. (D'Altroy, 1992)

Con la llegada de la colonia, los tambos fueron sustituidos por casas de huéspedes o hospedajes en monasterios, que ofrecían servicios básicos de alojamiento y alimentación, sentando las bases para el surgimiento de estas posadas ya como una actividad económica propiamente formal.

Mas adelante, en el siglo XX, la industria hotelera ecuatoriana empezó a vivir un proceso de expansión y formalización, con la apertura de los primeros grandes hoteles en Quito y Guayaquil, en Quito siendo este el Hotel Plaza Grande o Plaza de la independencia, que se encontraba muy cerca del palacio del gobierno. (Hotel Suites Guayaquil, s.f.)

Este crecimiento estuvo estrechamente ligado al desarrollo del transporte, en particular del ferrocarril. Así mismo, otro hecho histórico relevante, fue la realización del primer crucero organizado a las Islas Galápagos en 1969, este se trataba del llamado LINA-A, con él comienza el turismo a gran escala en las islas y que atrajo inversión extranjera, el barco transportaba 58 pasajeros. (Voyager Travel Company , s.f.)

Las características de la hospitalidad ecuatoriana están estrechamente vinculadas con la cultura nacional: calidez en el trato, fuerte sentido de comunidad y valor en las relaciones familiares. Este capital cultural, sin embargo, convive con una estructura empresarial compuesta en un 98% por pequeños y medianos hoteles, que enfrentan limitaciones en financiamiento, capacitación y modernización de sus servicios. (Ministerio de turismo, 2023)

Por otro lado, el turismo comunitario se ha ido consolidando como un segmento clave dentro de la economía del país, en la cual las comunidades locales ofrecen alojamiento, gastronomía y experiencias culturales a visitantes, generando así ingresos y fomentando la conservación del patrimonio natural y cultural. (Polo del Conocimiento , 2019). No obstante, existen retos como la escasa promoción, la falta de redes de apoyo y los recursos limitados, que son factores que reducen su potencial de desarrollo.

La hospitalidad en Ecuador se manifiesta como una de las actividades económicas con mayor protección en el sector turístico y de servicios. A través de la atención en hoteles, restaurantes, hostales, comunidades rurales y centros culturales, se genera una importante fuente de empleo y dinamización económica local.

En este sentido, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (Council, World Travel & Tourism, 2023), estimó que, al cierre del 2023, el sector de viajes y turismo representaría alrededor del 4.4% del PIB, generando más de 410.000 empleos en Ecuador. Dejándonos claro que el sector turístico en Ecuador es un motor importante en la economía nacional, reflejando además su importancia no solo en el sector económico, sino también en la generación de oportunidades laborales en el país.

**Tabla 1.** Contribución económica del turismo en Ecuador (2022-2033)

<b>Indicador</b>	<b>2022</b>	<b>2023 (Proyección)</b>	<b>Crecimiento 2022 vs 2023</b>	<b>Proyección 2033</b>
<b>Contribución al PIB (dólares)</b>	4.6 mil millones de dólares	5 mil millones de dólares	+9,2 %	Mas de 7.5 mil millones de dólares
<b>Contribución al PIB (%)</b>	4.2 % del PIB nacional	4.4% del PIB nacional	N/A	5.2% del PIB nacional
<b>Empleos generados (Personas)</b>	Mas de 390 mil	Mas de 410 mil	+5%	Casi 481 mil
<b>Empleos generados (%)</b>	4.8% del total de empleos	N/A	N/A	N/A
<b>Empleos adicionales (2023-2033)</b>	N/A	N/A	N/A	Casi 70 mil nuevos empleos

*Nota.* Adaptado de “Sector de viajes y turismo de Ecuador Representara el 4,4% de la economía nacional al cierre de 2023,” por World Travel & TourisCouncil, 2023, World Travel, Tourism Council.

### **1.1.3 La hospitalidad en Manabí- Manta: Evolución, actores principales y tendencias.**

Manta es una ciudad ubicada en la provincia de Manabí y se distingue por la amplia diversidad de atractivos culturales y naturales que posee, lo que genera una alta afluencia de turistas nacionales y extranjeros durante todo el año. Esta riqueza de recursos constituye una base fundamental para lo que es el desarrollo turístico. En los últimos años, Manta ha vivido un verdadero boom en lo que es su desarrollo urbano. Este crecimiento se ha dado gracias a la renovación y construcción de sus infraestructuras, incluyendo un moderno centro de convenciones con capacidad para un máximo de 5,000 personas (Medios, 2025). Manta conocida por su hospitalidad cálida y acogedora, se proyecta a consolidar su oferta hotelera con importantes construcciones.

El tipo de turismo que ha cobrado más protagonismo ha sido el turismo de negocios o corporativo. Según el presidente del buro turístico de Manta, este segmento representa cerca del 50% de los ingresos que genera la ciudad (Primicias, 2024). Además, el Puerto de Manta, cercano a rutas marítimas internacionales, ha fortalecido su papel como Hub de cruceros durante todo el año, enriqueciendo la economía local con cada llegada

(Wikipedia, 2025).

Un evento importante que se dio años atrás fue la Convención Internacional de Turismo DISCOVER CIT 2021, que fue organizada en conjunto junto con la ULEAM, el municipio y el buró turístico de Manta, esto movilizó a cientos de participantes y activo la promoción del destino a nivel nacional como internacional (Uleam, 2021)

Sin embargo, esta calidez y capacidad de recuperación se pusieron a prueba después del terremoto del 2016. Se evidenció un hecho irónico: mientras la infraestructura de Manta se recuperaba, por otro lado, las personas se quejaban y señalaban una muy mala atención, una muy deficiente, resultado de una insatisfacción laboral evidente por parte del personal hotelero, pues el terremoto del 2016 no solo significó daño estructural, sino también la disminución de las ventas, la pérdida de empleos y la reducción de salarios, evidenciando así la falta de coordinación institucional, la insuficiente inversión estatal, y sobre todo, la ausencia de políticas laborales post-desastre que agravaron la situación. Dejando a los trabajadores con una recuperación laboral lenta y por supuesto, una insatisfacción evidente que conllevaba a una pésima atención.

En consecuencia, esto solo nos expone la falta de respaldo hacia el personal colaborador y la carente inversión en capacitación de personal que existe. Así como se puede invertir en infraestructura, es crucial invertir en el desarrollo del personal para trabajar actividades blandas, manejo de crisis, protocolos de seguridad, etc. Para así poder ofrecer una experiencia turística más amena.

A pesar de estos desafíos, Manta ha logrado dar pasos importantes, con una proyección a futuro con ambición. De hecho, ya está posicionada como destino MICE (reuniones, incentivos, conferencias y eventos), promocionándose en ferias internacionales como FIEXPO 2025 (Medios, 2025), y transformándose en un centro urbano que reúne la sostenibilidad, desarrollo económico y la hospitalidad por excelencia.

### **Enfoque teórico: La teoría de sistemas en el Ecosistema hotelero local.**

El análisis de la hospitalidad en Manta, que evidencia una compleja interdependencia entre inversión en infraestructura, desarrollo de personal y calidad del servicio (como se vio en el periodo post terremoto), requiere de un muy buen marco conceptual. Por ello, para poder abordar de manera rigurosa y fundamentada el análisis del sector hotelero en Manta, es importante adoptar un marco conceptual que nos permita comprender mejor su dinámica organizacional y la interacción con el entorno.

La Teoría de sistemas abiertos de (Katz & Kahn , The social psychology of organizations, 1978) se constituye desde una perspectiva socio-psicológica, esta teoría concibe a las organizaciones, incluido a los hoteles, como sistemas sociales abiertos que dependen funcionalmente de un constante intercambio de energía, sean estos, insumos, información o recursos, con su entorno para subsistir y crecer. Por lo cual la comprensión de esta teoría es el punto de partida esencial para poder desarrollar un análisis sistémico de las operaciones y la efectividad organizacional de las empresas hoteleras en Manta, quienes se centran como objeto de esta investigación.

Katz y Kahn (1966), en su concepción de sistemas tomado de Bertalanffy (1950), plantean que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado, sino con relación a la totalidad que las contiene. Cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, dado que son sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y, de esta manera, mantenerse en equilibrio dinámico, convirtiendo en energía la información interna y externa a su sistema, capaz de adaptarse a las necesidades y condiciones existentes. (Brunilada Altagracia Santana, 2011)

De acuerdo con esta teoría, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos, dependiendo de su interacción con el ambiente:

- Sistema cerrado o mecánico. Su característica principal es poseer pocas entradas y pocas salidas con el ambiente externo. Está basado en el principio causa-efecto, es decir, por una determinada entrada habrá una determinada salida. Como ejemplos de este tipo de sistema, podemos mencionar los motores y las máquinas.
- Sistema abierto u orgánico. Es un sistema donde existen numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente. El principio causa-efecto tendrá relaciones totalmente indeterminadas. Su característica principal es la relación dinámica con el ambiente, donde el mencionado sistema recibe los insumos, los transforma en diversas formas y elabora los productos. Entre este tipo de sistema, podemos mencionar las organizaciones en general y aquellas que están vinculadas con el hombre. (Brunilada Altagracia Santana, 2011)

Aplicando este marco, desde el punto de vista de la teoría de sistemas de Katz y Kahn, el

sector hotelero en Manta funciona como un sistema abierto, donde cada actor, en este caso (hoteles, restaurantes, buro turístico, operadores turísticos etc.) es un subsistema interdependiente que interactúa con su entorno (gobierno, turistas, infraestructura). Pues bien, la eficiencia del sistema entero depende de la interacción y retroalimentación entre estos subsistemas. Un ejemplo claro sería la falta de capacitación del personal hotelero, (este vendría a ser una deficiencia en el subsistema de talento humano) que impacta directamente sobre la calidad del servicio (la salida del sistema) y genera la insatisfacción en el turista (esta sería la retroalimentación negativa). Entonces, el crecimiento de infraestructura (subsistema de inversión) debe estar bien alineado con el desarrollo del personal colaborador para que así todo el sistema opere de manera óptima y alcance el nivel de competitividad deseada.

**Tabla 2.** Principales Cadenas Hoteleras y Establecimientos Notables En Manta.

<b>Nombre del Hotel/Cadena</b>	<b>Categoría</b>	<b>Servicios destacados</b>	<b>Ubicación</b>
<b>Wyndham Manta Sail Plaza Hotel</b>	5 estrellas	Centro de convenciones, piscina, bar, discoteca.	Barbasquillo
<b>Hotel Oro verde</b>	4 estrellas	Habitaciones elegantes con vista al mar, excelente servicio.	Zona céntrica
<b>Hotel Balandra</b>	4 estrellas	Habitaciones y bungalos modernos, piscina, sauna y restaurante	Barrio Córdova
<b>Hotel Spondylus Perla</b>	4 estrellas	Piscina al aire libre, vista al mar, Centro de negocios y salas para reuniones, salón en la azotea.	Avenida 3 y Calle 15

---

<b>Hotel Aquamarina</b>	3 estrellas	Habitaciones cómodas, piscina al aire libre.	Vía al Rocafuerte	Manta-
-------------------------	-------------	----------------------------------------------	-------------------	--------

---

*Nota.* Información obtenida de TripAdvisor

### 1.1.4 Tendencias actuales en la industria hotelera.

Según la Real academia española, podemos definir tendencia como la propensión o inclinación en las personas y en las cosas hacia determinados fines. (Real academia española, s.f.) También se define una tendencia como un patrón de cambio a largo plazo, que no tiene en cuenta las fluctuaciones a corto plazo, o se dice que puede identificarse como una fuerza que impulsa a una persona o cosa hacia un fin. (Correa, 2007)

La Inteligencia artificial (IA), la robótica y la tecnología sin contacto (contactless) actualmente optimizan los procesos operativos en los hoteles, tales como el check-in, el check-out y la gestión de reservas. La IA como herramienta es fundamental para la personalización de la experiencia del huésped. La industria hotelera global experimenta actualmente, una transformación impulsada por diversas tendencias con un impacto significativo en la forma en la que se gestionan los servicios ofrecidos.

Debido a que uno de los principales objetivos del sector hotelero, hospitalariamente hablando es garantizar la máxima satisfacción del huésped a través de una experiencia de calidad y por supuesto personalizada, este debe anticiparse a las necesidades y tendencias que dan forma al sector. Desde las exigencias tecnológicas hasta los hábitos de compra, el consumidor ha cambiado estos últimos 5 años y los operadores hoteleros deben invertir para antelarse a las necesidades futuras de los huéspedes.

Según su eje de enfoque existen dos tipos de categorías en las que podemos encasillar a la tecnología utilizada en los hoteles:

**Tabla 3.** Ejes de la estrategia tecnológica en hotelería.

Categoría estratégica		Eje de enfoque	Descripción y función
I.	<b>Experiencia del huésped.</b>	<b>1. Tecnología orientada al cliente.</b>	Implementación de herramientas que garantizan la comodidad, el control y la

---

			conveniencia del huésped. Incluye soluciones como la tecnología sin contacto y la mensajería móvil, consideradas ahora imprescindibles para la satisfacción.
		<b>2. Automatización y datos de huéspedes.</b>	Uso de la Inteligencia Artificial (IA) y el análisis de datos para impulsar la personalización a lo largo de todo el proceso. Su objetivo es convertir la experiencia del cliente en un factor clave para los ingresos y la satisfacción.
		<b>3. Servicios complementarios y otros ingresos.</b>	Estrategia de separación de servicios y comodidades de la tarifa base. Esto permite a los huéspedes personalizar su estancia y maximiza las ganancias del hotel a través de mejoras (upgrades) y ventas complementarias.
II.	<b>Eficiencia operacional.</b>	<b>4. Trabajo y operaciones.</b>	Adaptación de los modelos de servicio y las operaciones internas mediante la tecnología. El objetivo es lograr eficiencia operativa, reducir la fricción en el trabajo, y al mismo tiempo atraer y retener a la fuerza laboral del futuro.

*Nota.* De elaboración propia basada en las tendencias claves identificadas en el análisis de (Oracle Hospitality & Skift, 2022)

Si bien los líderes hoteleros deben estar actualizados sobre las tendencias del sector, es

crucial que este enfoque se armonice con los pilares o principios fundamentales de la hospitalidad que se basan en crear experiencias humanas que prioricen la conexión, el confort y el descubrimiento.

Estas son las cualidades que hacen que las marcas de hostelería sean memorables y generen confianza con sus clientes. Al combinar la innovación con el arte atemporal del servicio, las empresas pueden seguir creciendo y prosperando con el panorama actual.

El poder de la tecnología para ofrecer un servicio más personalizado en los establecimientos se extiende a lo largo de toda la experiencia del cliente. (EHL Hospitality Business School, 2025)

Los viajeros han manifestado un gran interés en la publicidad personalizada, las ofertas, los servicios, el control de la habitación y, por supuesto, los tratos especiales que hacen que su experiencia sea impecable. (Oracle Hospitality & Skift, 2022) Pero École hôtelière de Lausanne (EHL) la universidad líder en hostelería, postula que, “a medida que avanzamos hacia una sociedad cada vez más digitalizada, el sector de la hostelería destaca como un híbrido exitoso que equilibra la implementación de la innovación tecnológica para mejorar las operaciones, preservando al mismo tiempo la necesidad humana de conexión, autenticidad y descubrimiento de experiencias reales”. (EHL Hospitality Business School, 2025)

La tecnología influye en todos los aspectos de la vida cotidiana, pero no sustituye el servicio personalizado ni la hospitalidad humana. Los hoteles deben abordar cada inversión y mejora analizando qué entusiasmo a sus huéspedes, qué inspira a sus empleados y, en definitiva, qué genera ingresos para su negocio. (Oracle Hospitality & Skift, 2022)

La tecnología es efímera, y lo que hoy es tendencia puede cambiar. La revolución en marcha va más allá. La tecnología no está deshumanizando la hostelería; está permitiendo que los hoteles sean más hospitalarios en un sentido integral. Esto implica personalizar la experiencia del huésped en cada etapa de su viaje. Significa cambiar los modelos laborales para atraer y retener talento, proporcionándoles herramientas que se alineen con sus necesidades. (Oracle Hospitality & Skift, 2022)

Basados en este enfoque de la personalización, impulsado por la tecnología, que

reconfigura el rol del capital humano en la hostelería. Al automatizar las tareas operativas y rutinarias, las herramientas tecnológicas no reemplazan al personal, sino que le dan la libertad para concentrarse en interacciones de mayor valor, como la gestión de problemas complejos y la provisión de experiencias excepcionales que los huéspedes demandan. Por lo tanto, la adopción exitosa de esta tecnología, que por supuesto es fundamental para una experiencia impecable al huésped. Depende intrínsecamente de la capacidad de los colaboradores para adaptarse en estas nuevas responsabilidades, lo que hace que el concepto de upskilling (mejora de habilidades) sea una prioridad estratégica fundamental para el sector.

### **Teoría del Aprendizaje Social (TAS) de Bandura y el Upskilling.**

Con la tecnología integrándose a los hoteles, el rol del personal cambia ya que este automatiza tareas rutinarias y permite un mejor enfoque en habilidades de mayor valor, como la resolución de problemas y la interacción personalizada con los huéspedes. Esto hace que el concepto de upskilling (mejora de habilidades) sea crucial para 2025.

El upskilling se define como el proceso de aprendizaje a través del cual los colaboradores potencian, mejoran y actualizan las habilidades que ya poseen con el fin de desempeñarse de manera óptima y profesional. (Foro Economico Mundial, 2019). Una de las características de este proceso consiste en aprovechar al máximo las capacidades de los colaboradores modernizando tanto sus habilidades duras (hard skills) como sus habilidades blandas (Soft skills). (Jimenez, 2022)

Según la Teoría del Aprendizaje Social (TAS) de Albert Bandura (Keenan, 2025), gran parte del aprendizaje, sobre todo comportamientos con cierto tipo de complejidad como lo es el servicio al cliente o el uso de las nuevas tecnologías, todo esto ocurre a través de la observación y la imitación. Para que las capacitaciones al personal hotelero funcionen en temas de tecnología y protocolos de servicio, según la teoría TAS se deben seguir cuatro procesos claves que son:

- Atención: Observar a un modelo, líder o compañero experto manejar la nueva tecnología o algún protocolo de servicio.
- Retención: Almacenar la nueva conducta observada ya sea a través de imágenes mentales o descripciones verbales.
- Reproducción: Intentar replicar el comportamiento, por ejemplo, haciendo uso

del software de gestión o un protocolo de servicio.

- **Motivación:** Sentirse incentivado al realizar la acción, lo cual está ligado al refuerzo y a los resultados esperados como, por ejemplo, un reconocimiento por atender de una manera muy amable a un huésped, o por haber aprendido a usar la IA.

La formación debe garantizar esas habilidades con la ayuda de plataformas y recursos que fomenten un desarrollo continuo.

En este apartado del presente trabajo académico, analizaremos cuatro tendencias actuales que impactan directamente en la gestión del talento humano en hoteles: la sostenibilidad, la adopción de tecnologías, la personalización de experiencias y el enfoque en el bienestar laboral, todas fundamentales para comprender su relación con la capacitación y la satisfacción laboral.

**Tabla 4.** Tendencias tecnológicas claves en el hotelería y su aplicación

<b>Tendencia Tecnológica.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Beneficios para el Hotel</b>	<b>Impacto en la experiencia del huésped.</b>	<b>Implicaciones para el personal.</b>
<b>Automatización e IA</b>	Uso de IA, robótica, IoT para tareas repetitivas y personalización. Ej.: chatbots, asistentes virtuales, habitaciones inteligentes.	Optimización de procesos, reducción de errores, reducción de errores, eficiencia operativa, análisis de datos para decisiones.	Personalización de la experiencia, respuestas rápidas, comodidad (control por voz, pagos sin contacto)	Redefinición de roles (menos tareas rutinarias, más interacciones de valor), necesidad de nuevas habilidades digitales y blandas.
<b>Tecnología sin contacto</b>	Check-in/out móvil, llaves digitales (smartphones)	Mayor seguridad, agilidad en procesos.	Conveniencia, rapidez.	Adaptación a nuevos procedimientos operativos,

					capacitación en uso de apps y sistemas.
<b>Software de gestión (PMS)</b>	Herramientas para automatizar gestión de reservas, habitaciones, pagos, facturación.	Centralización de la información, eficiencias administrativas, control de operaciones.	Reservas más sencillas, gestión de preferencias, agilidad en servicios.		Capacitación en el uso de software, mejora de la productividad en tareas administrativas.
<b>Domótica y eficiencia energética</b>	Automatización de sistemas de energía, iluminación, climatización.	Optimización de costos energéticos.	Confort personalizado en la habitación, percepción del hotel más “sostenible”		Conciencia sobre sostenibilidad, capacitación en monitoreo y ajuste de sistemas inteligentes.

Nota: Adaptado de “15 nuevas tecnologías para hoteles” por Eva Lacalle el 25 de julio del 2024. Revista Mwes. (Lacalle, 2024)

#### 1.1.4.1 Sostenibilidad y practicas ecológicas.

El sector hotelero con el paso del tiempo ha buscado formas más innovadoras y significativas posible de implementar la sostenibilidad en sus servicios.

Citando textualmente a (Weisskopf & Masset , 2025) la sostenibilidad dejo de ser un factor diferenciador para convertirse en un estándar del sector. Los turistas ahora esperan que los hoteles, restaurantes y otros establecimientos operen de forma sostenibles, desde diseños energéticamente eficientes hasta iniciativas de reducción de residuos.

#### 1.1.4.2 Tecnología.

El sector hotelero actualmente atraviesa una transformación impulsada por la tecnología, la sostenibilidad y cambios en cuanto a preferencias de los viajeros. La tecnología se ha convertido en el actor principal de todo este cambio, herramientas como la inteligencia artificial, la domótica y los sistemas hoteleros (PMS) están cambiando la forma de funcionar de los hoteles. Ya que estos cambios van desde reservas en el celular, llaves digitales, hasta habitaciones inteligentes que cuidan el consumo de energía y generan

experiencias personalizadas para cada huésped. Estas innovaciones ayudan a optimizar operaciones y permiten que el personal se enfoque más en la interacción con los huéspedes.

Una de las nuevas tecnologías que ha venido a revolucionar lo que ya conocíamos es la inteligencia artificial y la robótica. Todo esto manifestado en el uso de mensajes de texto automatizado, la tecnología biométrica de algunos dispositivos, pagos sin contacto, reconocimiento mediante la voz. La IA es fundamental para la personalización de la experiencia del huésped, permitiendo a crear paquetes de alojamiento a medida y gusto del cliente.

La pandemia del COVID-19 fue un antes y un después en muchos aspectos, pero para el campo hospitalario aceleró la adopción de la tecnología sin contacto conocido también como contactless, convirtiendo el check-in y el check-out en soluciones innovadoras y seguras.

#### **1.1.4.3 Personalización de experiencias.**

La personalización, según la Real Academia Española (RAE), se define como aquella acción de personalizar que, a su vez es dar carácter personal a algo. Por lo tanto, podemos decir que la personalización es aquella acción por la que se adapta algo a las características o a las necesidades de alguna persona. (Red Educa, s.f.)

En este caso, podríamos decir que la personalización en hoteles es hacer sentir a este mismo como en casa, ya que la experiencia debe girar en torno a él. Gracias a la tecnología, los hoteles pueden recopilar y analizar la información de los huéspedes para ofrecer servicios a medida.

La personalización de la experiencia en un hotel tiene muchas ventajas como:

- Fidelización del cliente: huésped repetidor feliz.
- Diferenciación en un mercado saturado.
- Mas ingresos
- Buena reputación del hotel.
- Eficiencia de los servicios

Algunas estrategias de personalización en hotel pueden ser los mensajes personalizados, recomendar al huésped en base a sus gustos, saber que en su última estancia disfrutó un viaje en kayak y preguntarle si desea reservar porque les comento que lo disfrutó. Se trata

de demostrar que el hotel está atento y este tipo de gestos forman parte de lo que ya se conoce como hiperpersonalización, ir más allá de lo básico y crear experiencias memorables que fidelizan sin necesidad de grandes presupuestos. (Lagos, 2025)

#### **1.1.4.4 Enfoque en el bienestar laboral.**

El employee well-being (EWB) o bienestar del empleado, se refiere al estado integral de salud ya sea física, mental o emocional de un trabajador en su entorno laboral y personal. Esto incluye factores como la satisfacción laboral, la armonía vida-trabajo, la salud financiera, el bienestar social, físico y emocional, y se considera un componente clave para la productividad, la retención de empleados y cultura laboral positiva. (HiBob, 2025)

En el sector hotelero, el bienestar de los colaboradores de la industria se vuelve cada vez un tema al que hay que prestarle mucha importancia, promover el bienestar del empleado evitaría un EWB deficiente que conduce a una menor productividad, ausentismo, insatisfacción y la rotación del personal. (Saito, Brozović, & Baum, 2025).

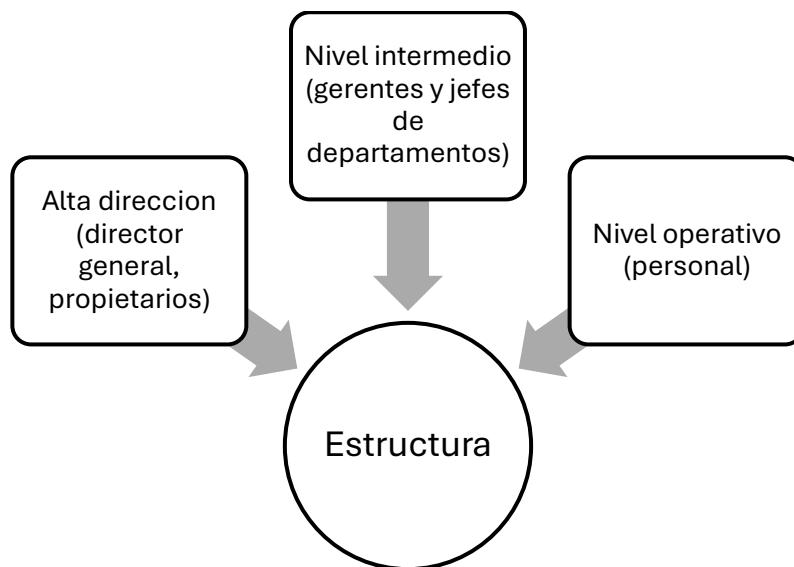
El sector del turismo y la hotelería requieren capacidades sociales de buen nivel para lograr ofrecer un excelente servicio al huésped, ya que un buen servicio es un cliente feliz que posiblemente regrese, y esto se puede mejorar o reforzar con capacitaciones que permitan a los empleados aprender a lidiar con diferentes tipos de problemas o situaciones en su área sin que su satisfacción laboral se vea comprometida o afectada.

## **1.2 Las empresas de hospitalidad y su organización interna.**

### **1.2.1 Estructura organizativa de los hoteles.**

La estructura organizativa de un hotel se compone de 3 niveles jerárquicos importantes: la Alta dirección (director general, propietarios), el Nivel intermedio (gerentes y jefes de departamentos) y el Nivel Operativo (personal que interactúa directamente con los clientes). Aunque el diseño organizacional va a variar según el tamaño del hotel, sea este pequeño, mediano o grande y también por el tipo de propiedad, sea independiente o cadena.

**Figura 2.** Estructura de un organigrama.



Nota: Adaptado de “Organigrama de un hotel: ¿Cómo se estructura?” Hostería Benidorm (2025, 21 de febrero) (Hosteria Benidorm, 2025)

Dentro de este organigrama, existen cargos clave que definen la operatividad del hotel. La dirección general tiene la mayor responsabilidad en la gestión del establecimiento, encargándose de las decisiones estratégicas y la supervisión de todos los departamentos. El subdirector brinda apoyo en la gestión operativas y administrativa. (Hosteria Benidorm, 2025)

### **Teoría de sistemas: El hotel como sistema jerárquico.**

“Las organizaciones son sistemas abiertos que dependen de la interacción constante entre sus subsistemas para lograr la eficacia” (Katz & Kahn, Psicología social de las organizaciones, 1986)

Desde el punto de vista de la teoría de sistemas de Katz & Kahn, la estructura organizacional de un hotel podríamos entenderla como una disposición jerárquica de subsistemas (departamentos) interconectados entre sí. El desempeño del sistema va a depender de la cohesión y comunicación fluida entre estos niveles. La alta dirección establece los objetivos (entrada al sistema), los niveles intermedios los traducen en tareas operativas (el proceso), y el nivel operativo entrega el servicio (la salida). Un organigrama claro podría facilitar la asignación de los recursos y la toma de decisiones, para lograr eficiencia operativa y un buen funcionamiento. (Katz & Kahn, Psicología social de las organizaciones, 1986)

## Departamentos de un hotel.

Los hoteles se organizan en diferentes departamentos interdependientes, cuyas funciones combinadas aseguran la operación eficiente. Estos incluyen:

Recepción (el primer punto de contacto), Dirección (supervisión general), Limpieza (mantiene la higiene y presentación del lugar), Alimentos y bebidas (servicios gastronómicos), Mantenimiento (reparaciones y seguridad), Contabilidad/ finanzas, Seguridad y Recursos Humanos. (SiteMinder, 2025)

El hotel es un sistema que no puede ser evaluado solo por la suma de sus partes. La calidad del servicio se basa en la interdependencia de los departamentos. Por ejemplo, la recepción depende de la limpieza para que las habitaciones estén listas, y limpieza depende de mantenimiento para las reparaciones.

El fracaso o ineficiencia de alguno de estos subsistemas como, por ejemplo, mantenimiento lento, afecta la fiabilidad percibida del otro, por ejemplo, que recepción no pueda garantizar la hora del check.in, lo que afectaría directamente a la satisfacción del cliente. Toda esta red de dependencias nos resalta la necesidad de una gestión eficaz y herramientas tecnológicas como los sistemas de gestión que optimicen esta colaboración entre departamentos.

**Tabla 5.** Funciones clave de los departamentos de un hotel

<b>Departamento</b>	<b>Funciones principales</b>	<b>Interdependencia clave</b>	<b>Contribución a la experiencia del huésped</b>
<b>Recepción</b>	Gestión de reservas, check-in/out, atención al cliente, resolución de quejas.	Dirección, ventas, limpieza, seguridad.	Primer y último punto de contacto, eficiencia y amabilidad en la llegada y salida.
<b>Dirección</b>	Supervisión general, gestión de ingresos, planificación de personal.	Todos los departamentos.	Visión y estándares de calidad, eficiencia operativa general.

<b>Limpieza</b>	Limpieza de habitaciones y áreas públicas, lavandería, etc.	Recepción, mantenimiento, alimentos y bebidas	Higiene, confort y presentación de las instalaciones.
<b>Alimentos y bebidas</b>	Gestión de restaurante, bares, servicio de habitaciones, compras gastronómicas. Limpieza, recepción, cocina, seguridad.	Cocina, limpieza, mantenimiento, ventas, eventos.	Calidad de la oferta culinaria y del servicio en puntos de venta.
<b>Mantenimiento</b>	Mantenimiento preventivo, reparaciones, seguridad de instalaciones.	Limpieza, recepción, cocina, seguridad.	Funcionamiento óptimo de instalaciones, seguridad y confort.
<b>Recursos humanos</b>	Reclutamiento, selección, capacitación, gestión de contratos, bienestar del personal	Dirección, todos los departamentos.	Personal competente, motivado y satisfecho, que impacta directamente en el servicio.

Nota: Elaboración propia.

### 1.2.3 Departamento administrativo: Funciones y procesos claves.

El departamento administrativo es el encargado de la gestión y control de los recursos de una empresa o entidad, incluyendo funciones como la planificación, la coordinación, la contabilidad, la gestión del personal y el cumplimiento de normativas. (Indeed Orientacion Laboral, 2025)

El proceso administrativo (PA) se define como el conjunto de funciones interrelacionadas de planear, organizar, liderar y controlar de forma sistemática, integral, compleja e interdependiente, para lograr los objetivos planeados. (Marquez , Viteri Mero, Useche Castro, & Cuétara Sánchez, 2021)

Este debe, lógicamente, según las características internas y externas de la organización, adaptarse a las necesidades propias de cada organización social en donde se aplican. De esta manera se cumplen los procesos de las características propias de un sistema abierto, de modificar su estructura básica para responder mejor a los estímulos internos. (Marquez , Viteri Mero, Useche Castro, & Cuétara Sánchez, 2021)

Según (Chiavenato I. , 2013) las cuatro actividades gerenciales principales del proceso administrativo son:

- a) La planeación: Es la función donde se definen los objetivos por alcanzar y qué se debe hacer para lograrlos
- b) La organización: En esta función se diseña el trabajo, se asignan los recursos y se coordinan las actividades.
- c) La dirección: Está directamente relacionada con designar a las personas, dirigir sus esfuerzos hacia un compromiso común, motivarlos y comunicarse con ellos.
- d) El control: Esta función tiene como objetivo asegurar que los resultados de las funciones anteriores se ajusten lo más posible a los objetivos establecidos.

La función administrativa es el motor que impulsa la competitividad de un hotel, ya que toda estrategia de diseño y desarrollo de productos y servicios debe ser planificada, organizada, dirigida y controlada para ser efectiva.

#### **1.2.4 Impacto organizacional en la calidad del servicio.**

La eficiencia administrativa y una organización interna fuerte influyen directa y significativamente en la calidad del servicio. Los procesos internos optimizados (compras, recepción, seguridad) son pilares de la gestión de calidad (Ostelea School of Tourism & hospitality, 2022). La capacitación del personal en estos procesos asegura que conozcan y sientan el servicio como propio, lo que se traduce en mayor confianza y satisfacción del cliente. (Hotel Teach Report, 2025)

#### **Teoría de Sistemas: Vínculo entre proceso y Calidad.**

La teoría de sistemas explica este impacto al considerar los procesos administrativos y operativos como el proceso interno del sistema hotelero. La eficiencia de este proceso, por ejemplo, el tiempo de respuesta a una solicitud, determina la calidad del servicio

percibido por el cliente. Un sistema bien administrado, con procesos claros ya automatizados, reduce los errores y permite al personal operativo dedicar más tiempo a la interacción personalizada con el cliente, liberándolos así de tareas manuales. En efecto, los hoteles con mejor desempeño sostenible, resultado de una buena gestión administrativa, son más competitivos. Implementar tecnologías de automatización y sistemas de gestión hotelera (PMS) es una función administrativa clave para agilizar las operaciones y mejorar la calidad del servicio. (Hotel Teach Report, 2025)

### **1.3 Gestión de talento humano.**

#### **1.3.1 Conceptos y objetivos del talento humano.**

El termino recurso humano describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización; por lo tanto, en la actualidad, se utiliza el termino talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos. (Chávez, 2016)

La UNIR Colombia (2024) señala que, la gestión del talento humano se refiere al conjunto estratégico de actividades para identificar, desarrollar y retener personas idóneas en roles claves dentro de una organización. No solo busca cubrir puestos, sino también alinear talentos con objetivos, promoviendo una cultura organizacional efectiva potenciando la calidad y la competitividad. (UNIR Colombia, 2024)

La gestión de recursos humanos es la gestión de las personas para lograr niveles de comportamiento y rendimiento que mejoren la eficacia de una organización. Es una función de gestión que ayuda a los directivos a planificar, contratar, seleccionar, formar, desarrollar, remunerar y mantener a los miembros de una organización. (Saavedra)

Los objetivos principales de la Gestión del Talento Humano en hoteles incluyen: otorgar ambientes de trabajo favorables que generen motivación, productividad y rendimiento en las actividades realizadas. Identificar las necesidades de las personas para encaminar el desarrollo de programas de mejoramiento hacia la búsqueda de la productividad laboral. Mejorar las capacidades y habilidades de cada uno de los miembros del personal en los hoteles. Buscar mantener programas de beneficios para los empleados de un hotel en particular. Establecer mejorar en el servicio hotelero dando seguimiento al desempeño laboral ejercido por los empleados del hotel. (Calle , Serrano, & Granados , 2017)

### **1.3.2 Funciones del departamento de talento humano.**

El departamento de Recursos Humanos (RRHH) optimiza la estructura de personal para satisfacer las necesidades del hotel, gestionando el reclutamiento, la selección, la capacitación y la retención. (Universidad europea, 2022)

Sus responsabilidades principales incluyen:

- **Reclutamiento y Adquisición de Talento:** Definir cualificaciones y buscar candidatos, incluyendo el uso de programas de referencia y colaboración con escuelas.
- **Capacitación y Desarrollo de Empleados:** Asegurar que los empleados adquieran las habilidades y conocimientos necesarios, con énfasis en habilidades blandas y competencias técnicas.
- **Planificación y Gestión de la Fuerza Laboral:** Pronosticar necesidades de mano de obra y programar turnos para adaptarse a las fluctuaciones de huéspedes.
- **Compromiso y Retención de Empleados:** Implementar programas de reconocimiento y bonificaciones, y encuestas de satisfacción para mejorar la moral.
- **Cumplimiento Legal y Normativo:** Gestionar contratos, visados y asegurar el cumplimiento de las leyes laborales y normativas de salud y seguridad.

### **Teoría del Aprendizaje Social de Bandura y la Capacitación**

La capacitación efectiva en el sector hotelero debe basarse en la Teoría del Aprendizaje Social (TAS) de Bandura. Dado que el servicio al cliente y las interacciones son comportamientos sociales, el modelado de roles (role modelling) se convierte en una herramienta de capacitación esencial. RRHH debe diseñar programas que permitan al personal observar (Atención) el comportamiento ideal de un líder o compañero (Modelo vivo), retener (Retención) los protocolos de servicio y reproducir (Reproducción) dichas conductas en su trabajo diario. La Motivación para imitar el comportamiento de servicio de alta calidad se genera a través de los sistemas de reconocimiento y recompensas gestionados por RRHH, asegurando que el esfuerzo se sienta valorado y se vincule al éxito (autoeficacia).

### **1.3.3 Motivación y clima organizacional.**

La motivación es un factor determinante en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Los empleados motivados aumentan la productividad y la rentabilidad del hotel. El clima organizacional (el ambiente de trabajo percibido) tiene un impacto directo en el éxito hotelero, beneficiando el servicio, la retención y la productividad. (UDS Advisors, s.f)

#### **Teoría de las Necesidades de Maslow y Satisfacción Laboral**

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow se aplica directamente a la gestión de la satisfacción laboral. Para que un empleado se sienta motivado y satisfecho, el hotel debe asegurar la satisfacción de las necesidades en orden jerárquico:

- Fisiológicas y de Seguridad (Niveles Inferiores): Garantizar salarios competitivos, beneficios, días de descanso adecuados, y condiciones de trabajo seguras.
- Sociales (Pertenencia): Fomentar un ambiente agradable, el buen trato entre compañeros y con los líderes (jefes).
- Estima/Reconocimiento y Autorrealización (Niveles Superiores): El trabajador busca el reconocimiento de su trabajo para mejorar su confianza y aumentar su productividad. Estas necesidades se satisfacen ofreciendo oportunidades de desarrollo de nuevos conocimientos, actividades retadoras e interesantes, y un camino claro para el crecimiento profesional.

#### **Teoría de los Dos Factores de Herzberg**

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg distingue claramente los elementos que causan insatisfacción (Factores de Higiene) y aquellos que impulsan la verdadera satisfacción (Factores Motivacionales). (McLeod, 2024)

- Factores de Higiene: Su ausencia causa insatisfacción, pero su presencia no genera motivación sostenida. Incluyen la ubicación geográfica y comodidad de las instalaciones, los días de descanso y las vacaciones, el salario, y la relación con compañeros y superiores.
- Factores Motivacionales: Su presencia genera satisfacción, compromiso y mayor productividad. Incluyen el trabajo desafiante y retador, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, y las actividades que se desempeñan en el puesto.

La capacitación continua, al proporcionar oportunidades de desarrollo y trabajo retador,

es un factor motivacional clave para aumentar la satisfacción laboral en hoteles.

#### **1.3.4 Importancia de la comunicación interna y liderazgo.**

La comunicación interna efectiva es fundamental para la gestión hotelera, asegurando operaciones sin problemas y una experiencia agradable para el huésped. La comunicación interna eficaz es crucial para crear un entorno laboral positivo, afectando significativamente la percepción de los empleados y su satisfacción en el trabajo. (Institute of Internal Communication – IOIC, s.f)

El liderazgo en la hotelería influye directamente en el rendimiento operativo, la satisfacción de los empleados y la rentabilidad. Un buen liderazgo es clave para la positividad de la plantilla.

- Liderazgo Transformacional: Busca generar cambios positivos, inspirando con el ejemplo y promoviendo una visión a largo plazo. Se ha demostrado que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con la satisfacción laboral de los líderes empresariales.
- Liderazgo de Servicio: Prioriza el crecimiento y desarrollo de los seguidores, creando oportunidades para ventajas competitivas. La percepción de un liderazgo de servicio por parte de los trabajadores hoteleros tiene un impacto positivo en su satisfacción laboral.

#### **Teoría del Aprendizaje Social y el Liderazgo como Modelo**

El líder, especialmente en un contexto de servicio, actúa como un Modelo para los empleados (TAS de Bandura). Un líder debe ser capaz de desarrollar programas de capacitación, reunirse regularmente con su equipo y crear un entorno de trabajo positivo. El líder afiliativo, que se centra en crear un entorno positivo y colaborativo, y el líder coach, que ayuda a los empleados a identificar fortalezas y ofrece *feedback* y oportunidades de capacitación, son ejemplos de liderazgo que ejercen influencia positiva a través del modelado y la motivación.

#### **1.4. Capacitación y satisfacción laboral.**

La capacitación y la satisfacción laboral son elementos fundamentales en el desempeño

del talento humano dentro del sector hotelero. Ambos conceptos se relacionan directamente, ya que la calidad del servicio ofrecido depende en gran medida del nivel de preparación del personal, la capacidad de resolución de problemas que tengan y del grado de bienestar que ellos experimenten en su entorno laboral. En el siguiente apartado se analizan conceptos, tipos y beneficios de la capacitación, así como el diseño y evaluación de programas de formación en hoteles, para posteriormente abordar la satisfacción laboral y su vínculo con los procesos de capacitación.

#### **1.4.1 Capacitación: conceptos, tipos, beneficios.**

Sánchez y Sanguines están de acuerdo en que lo máspreciado que tiene una empresa no es el capital económico monetario, de bienes, de activo fijo, de acciones y en bancos, sino el capital humano: es el ser humano esencia y razón de ser de todas las acciones que originan, sustentan e impulsan el espacio de confluencia que es la empresa en su calidad de organización laboral. En ese sentido, toda empresa debe considerar a sus trabajadores, pero no por voluntariedad de estos, sino por su conciencia y potencial de creación. Es decir, debe considerarlos como asesores y agentes del forjamiento del cambio empresarial. (Contreras , Sanchez , & Guevara, 2016)

Dado que el capital humano es el eje central de una empresa, resulta indispensable comprender como la capacitación contribuye a potenciar sus capacidades.

(Sesame HR, 2024) define la capacitación como un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa. Capacitar significa proporcionar al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y más diestro en la ejecución de su propio trabajo. Estos conocimientos pueden enfocarse a fines individuales u organizacionales.

A partir de esta definición, es posible ampliar el concepto hacia el desarrollo del personal, entendido como un proceso continuo que abarca diversas acciones formativas dentro de la organización. La capacitación o el desarrollo del personal contempla todas aquellas acciones que se llevan a cabo en una empresa con el objetivo de optimizar la actitud, las competencias, los conocimientos y las conductas de los empleados en términos generales. Los programas de capacitación laboral pueden ser decisivos para atraer y mantener el talento. (Sesame HR, 2024)

La capacitación consiste en una serie de actividades planeadas y basadas en las necesidades de la empresa que se orientan hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados que les permiten desarrollar sus actividades de manera eficiente. (Nafin , 2004)

Por lo tanto, a este personal es necesario prepararlo de tal forma que pueda desempeñar sus tareas dentro de la empresa correctamente y ante esto Chiavenato nos argumenta el importante papel que representa esta preparación a nuestros colaboradores. La educación se refiere a todo lo que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. Así, el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios criterios. (Chiavenato, 2011)

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. (Chiavenato, 2011)

Dentro de una concepción más limitada, Raymond A. Noe nos propone que la capacitación y el desarrollo son el conjunto de actividades de aprendizaje diseñadas para mejorar el desempeño laboral y la capacidad del individuo para cumplir con los objetivos organizacionales presentes y futuros. (Noe , Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2021)

Aguinis subraya que la capacitación se refiere al proceso sistemático de adquirir conocimientos, habilidades y competencias que conducen a una mejora del desempeño en el trabajo. En su forma más amplia, incluye no solo el entrenamiento técnico, sino también el desarrollo de habilidades sociales, emocionales y cognitivas que son cruciales para el éxito en el entorno laboral moderno. (Aguinis, 2023)

Después de comprender esta relación y la base conceptual podemos profundizar en los diferentes tipos de capacitación aplicados en las organizaciones.

De acuerdo con el sitio (Laborapreencion , 2024), los tipos de capacitación empresarial

pueden clasificarse según distintos criterios, como su modalidad, su finalidad y el nivel de participación del trabajador. Entre los más comunes se encuentran la capacitación inicial, la capacitación continua, la capacitación técnica, el entrenamiento en el puesto y las formaciones orientadas al desarrollo de habilidades blandas.

**Tabla 6.** Tipos de capacitación.

<b>Tipo de capacitación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Capacitación inicial</b>	Se brinda al trabajador nuevo para que conozca sus funciones, normas, procesos y responsabilidades dentro de la empresa. Facilita la adaptación al puesto.
<b>Capacitación continua</b>	Programas permanentes que buscan actualizar conocimientos y habilidades para mejorar el desempeño a largo plazo.
<b>Capacitación técnica u operativa</b>	Formación dirigida a mejorar habilidades específicas relacionadas con las tareas del puesto, como manejo de maquinaria, procesos productivos o herramientas técnicas.
<b>Capacitación gerencial o directiva</b>	Orientada al personal con cargos de liderazgo. Desarrolla habilidades de planificación, toma de decisiones, supervisión y manejo de equipos.
<b>Capacitación en habilidades blandas</b>	Se enfoca en competencias como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos, atención al cliente, entre otras.
<b>Capacitación vivencial</b>	Metodologías prácticas donde el trabajador aprende mediante actividades dinámicas, ejercicios, simulaciones o experiencias que refuerzan el aprendizaje.
<b>Entrenamiento en el puesto (on the job)</b>	El trabajador aprende directamente en su lugar de trabajo, realizando tareas reales bajo supervisión de un guía o compañero experto.
<b>Capacitación fuera del puesto (off the job)</b>	Formación que se realiza fuera del entorno laboral habitual, mediante cursos, talleres, seminarios o capacitaciones externas.

*Nota:* de elaboración propia basado en (Laboraprevention , 2024) *Tipos de capacitaciones en una empresa.*

La identificación de los distintos tipos de capacitación nos permite comprender que cada modalidad responde a necesidades específicas dentro de la organización. Al aplicarlos de manera estratégica, las empresas no solo fortalecen las habilidades técnicas y blandas de

su personal, sino que también promueven un desempeño más eficiente y adaptado a los objetivos institucionales. En ese sentido, resulta fundamental analizar los beneficios que la capacitación aporta tanto al trabajador como a la organización, considerando que su correcta implementación influye directamente en la productividad, la motivación y la calidad del servicio.

Los beneficios de la capacitación, según Nacional Financiera (Nafin , 2004), se categorizan de la siguiente manera:

#### **Beneficios para la empresa:**

- Propicia el reclutamiento interno.
- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño,
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

#### **Beneficios para el individuo:**

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de lideres.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.

- Disminuye temores de incompetencia e ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Mejora el desempeño.

**Otros beneficios:**

- Mejora la comunicación intergrupala.
- Ayuda a integrar mejor al personal con la empresa.
- Apoya la adopción de las políticas de la empresa.
- Ayuda a la integración de grupos de trabajo.
- Mejora el clima organizacional.
- Convierte a la empresa en un mejor lugar para trabajar y vivir.

La inversión que haga la empresa en capacitación favorecerá en el cumplimiento de sus objetivos, metas, planes, etc., logrando mayor efectividad en el personal, mayor satisfacción en el trabajo y, por lo tanto, mayor productividad en la empresa para enfrentar mejor el futuro (Nafin , 2004)

**1.4.2 Diseño y evaluación de programas de capacitación en hoteles.**

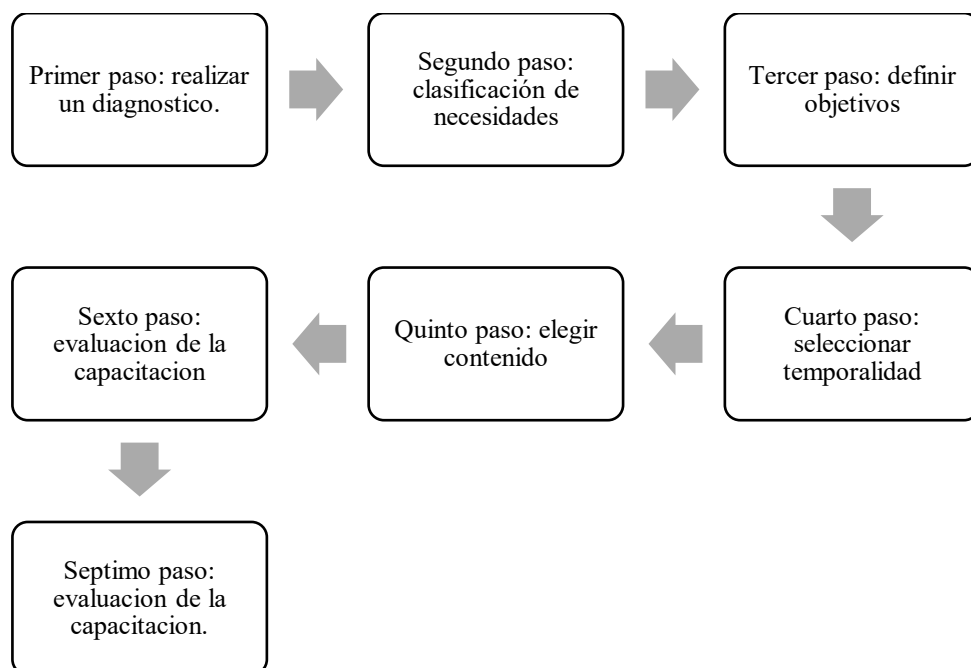
Las etapas de diseño y evaluación de los programas formativos en el sector hotelero son fundamentales para asegurar que el personal adquiera las habilidades necesarias para proporcionar un servicio de calidad. En este campo, las compañías necesitan elaborar un plan estratégico para las acciones de formación, teniendo en cuenta los estándares del servicio, las características de la operación hotelera y las necesidades reales del cargo. Además, evaluar estos programas permite establecer su eficacia, hallar mejoras y garantizar que la formación favorezca tanto al rendimiento del empleado como a los objetivos de la organización.

(Zendesk, 2023) nos afirma que un plan de capacitación de una empresa es esencial para desarrollar las habilidades y conocimientos de los empleados. Debe incluir una definición clara de objetivos, considerar la cantidad de horas necesarias para la formación y fomentar la participación de todos los empleados para construir una cultura de aprendizaje. Un plan o programa de capacitación comprende una serie de acciones de entrenamiento y formación de personas, donde la transferencia de conocimiento puede servirse de actividades teóricas y prácticas.

Según (Zeus, 2024), “un plan o programa de capacitación es un documento en el que se describe la información más relevante de una serie de capacitaciones”, incluyendo objetivos, presupuesto, contenidos, materiales del curso y modalidad de impartición. Asimismo, para (Globalec , 2023) los programas de capacitación son iniciativas estructuradas diseñadas para mejorar, actualizar o desarrollar las habilidades, conocimientos y competencias de los colaboradores dentro de una organización. Sin embargo, para (Reyes, 2024) un plan de capacitación es un esquema estructurado que busca mejorar el rendimiento de los empleados mediante el desarrollo de habilidades específicas y la actualización de conocimientos. Su propósito es alinear el crecimiento profesional del personal con los objetivos de la empresa.

Después de haber definido los conceptos sobre lo que es un plan de capacitación, es fundamental continuar analizando las distintas fases que deben seguirse para elaborar un programa de capacitación. Ya que este procedimiento abarca desde la identificación de necesidades hasta la valoración de los resultados. El siguiente diagrama nos proporcionara una visión general del proceso.

**Figura 3.** Pasos para elaborar un programa de capacitación.



Nota: de elaboración propia, adaptado de (Zeus, 2024) “Diseño de un programa de capacitación: pasos y ejemplos”

Como podemos observar, el diseño de un programa de capacitación requiere de una

secuencia estructurada de pasos que garanticen su eficacia. Como se muestra en la figura, el proceso inicia con un diagnóstico, que permite identificar las brechas de habilidades y conocimientos del personal. Luego se realiza la clasificación de necesidades, donde se priorizan las áreas que requieren atención inmediata. A continuación, se procede a definir los objetivos específicos del programa en base a las necesidades detectadas y jerarquizadas, los cuales guiarán la elección de contenidos y estrategias formativas. En el cuarto paso se establece la temporalidad, es decir, la duración y frecuencia de las sesiones de capacitación. Posteriormente, se selecciona el contenido acorde con las competencias a desarrollar. El sexto paso consiste en la ejecución y monitoreo del programa, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos. Finalmente, en el séptimo paso, se realiza una evaluación integral, que permite valorar los resultados obtenidos y proponer ajustes para futuras implementaciones.

Pero para asegurarnos de que el programa de capacitación este cumpliendo sus objetivos es necesario hacer una evaluación constante del mismo. La evaluación de los programas de capacitación constituye una fase esencial dentro del proceso formativo, ya que permite determinar en qué medida los contenidos impartidos han generado cambios reales en el aprendizaje, el comportamiento y el desempeño del personal. Para esto, uno de los modelos más utilizados a nivel internacional es el propuesto por Kirkpatrick, el cual plantea una evaluación progresiva a través de cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Este enfoque facilita analizar no solo la satisfacción inmediata de los participantes, sino también el impacto que la capacitación produce en su desempeño laboral y en los indicadores estratégicos de la organización.

### **Modelo Kirkpatrick.**

En 1959, Donald Kirkpatrick ideó y publicó una metodología para ayudar a los directivos a evaluar los resultados de las prácticas de formación y desarrollo de los trabajadores y los sistemas organizativos. (Berrett-Koehler, 2006)

Este método es mundialmente reconocido y evalúa los métodos de capacitación formales e informales y los califica según cuatro niveles de criterios: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. (Arden Learning, 2020)

Los cuatro niveles del modelo Kirkpatrick



Nota: Adaptado de “¿Qué es el modelo de kirckpatrick? Aprenda los 4 niveles de evaluación” de (Ardent Learning, 2020)

Según (Kirkpatrick , 1959) el primero nivel de criterios de la “reacción”, que mide si los alumnos consideran que la capacitación es interesante, favorable y relevante para sus trabajos. Este nivel se evalúa con mayor frecuencia mediante una encuesta posterior a la capacitación que a menudo es denominada “hoja de satisfacción” en la que se pide a los alumnos que califique su experiencia.

En el segundo nivel (Kirkpatrick , 1959) evalúa el aprendizaje de cada participante en función de los alumnos adquieren los conocimientos, las habilidades, la actitud, la confianza y el compromiso con la formación. Este nivel debe evaluarse mediante evaluaciones previas y posteriores al aprendizaje para identificar la precisión y la comprensión.

El tercer nivel es uno de los más importantes del modelo, ya que este mide si los participantes se vieron realmente impactados por el aprendizaje y si están aplicando lo que aprendieron. Según (Kirkpatrick , 1959) evaluar los cambios de comportamiento nos va a permitir saber si los participantes comprendieron las habilidades y si es lógicamente posible utilizarlas en el lugar de trabajo.

Finalmente, el cuarto nivel está enfocado en medir el aprendizaje en función de los resultados comerciales de una organización, en otras palabras, mide el impacto directo del programa de capacitación en los resultados del negocio de la organización, y estos se

miden utilizando los Indicadores Clave de Desempeño, por sus siglas en inglés Key Performance Indicators (KPI), es una métrica cuantitativa que muestra como tu equipo o empresa progresa hacia los objetivos empresariales más importantes. Las empresas usan KPI en varios niveles. Pueden establecer KPI para toda la empresa, específicos del equipo o individuales. (Martins, 2025)

En resumen, la evaluación de los programas de capacitación permite comprobar si se han cumplido las metas establecidas y si lo que se ha aprendido se traduce en mejoras concretas en el ambiente laboral. Al examinar el grado de satisfacción del participante, la cantidad de aprendizaje, las variaciones en la conducta y los resultados de la organización, se puede evaluar el impacto total del proceso formativo y adaptar las tácticas para futuras intervenciones.

Después de entender la relevancia de evaluar correctamente la capacitación, es esencial examinar cómo estos procedimientos obtienen una importancia estratégica en el sector hotelero, donde el rendimiento del personal determina directamente la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

### **Importancia de la capacitación en el sector hotelero.**

En la industria hotelera, la capacitación es especialmente importante porque el nivel del servicio está directamente relacionado con las competencias, actitudes y habilidades de los empleados que tienen contacto con los clientes. Los procedimientos de formación facilitan la optimización, el fortalecimiento del potencial del personal para resolver situaciones con eficacia y la mejora de la atención al cliente en un ambiente sumamente competitivo y enfocado en la experiencia del cliente. Por eso, crear programas de capacitación apropiados se vuelve un componente estratégico para asegurar estándares de servicio constantes y aumentar la satisfacción del cliente.

Como señala (Depierraz, 2024) al ofrecer oportunidades integrales de aprendizaje, los hoteles pueden garantizar que sus empleados se sientan cómodos y seguros en sus funciones. Esta mayor confianza se traduce en un rendimiento de mayor calidad y una mayor satisfacción laboral.

Una capacitación eficaz capacita a los empleados para brindar un servicio excepcional de forma constante. Al aprender habilidades esenciales como la escucha activa, la

comunicación eficaz y la resolución de problemas, el personal puede anticipar y atender las necesidades de los huéspedes con prontitud. (Depierraz, 2024)

Para Yasut, los estudios muestran que la formación centrada en el servicio mejora significativamente la calidad del servicio en los hoteles, lo que conduce a mejores actitudes de los empleados y una mayor satisfacción del cliente. (Yusuf, Sawitri, & Farhan, 2021)

Cuando los empleados confían en sus habilidades gracias a una formación integral, es más probable que brinden un servicio de alta calidad, que es un factor clave para la lealtad del cliente. Mas allá de la calidad del servicio, las iniciativas de formación y desarrollo también desempeñan un papel crucial a la hora de mejorar el compromiso y la retención de los empleados. Los colaboradores que participan en formación continua se sienten más valorados y más comprometidos con su organización, lo que se traduce en una mejor prestación de servicios. (Casal , Vila, & Pardo , 2019)

En resumen, la formación en el área de hotelería no solo mejora la experiencia del huésped y la calidad del servicio, sino que también tiene un efecto directo sobre el compromiso, la confianza y el bienestar de los empleados. Estos componentes son vitales para conservar operaciones eficaces y equipos motivados, sobre todo en un ambiente donde la interacción entre las personas es clave. Por esta razón, es fundamental estudiar la manera en que la capacitación influye también en el contenido laboral, un elemento esencial para el funcionamiento completo de los hoteles.

### **1.4.3 Satisfacción laboral: definición y factores claves.**

La satisfacción laboral es un componente esencial para el funcionamiento de cualquier empresa, u organización, ya que se relaciona con el desempeño, el compromiso y el bienestar del personal. Por eso, en este apartado nos enfocaremos a fondo en qué consiste la satisfacción laboral y cuáles son los elementos que influyen en su proceso.

La satisfacción en el trabajo se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado es una combinación compleja de múltiples elementos del trabajo. (Giorgina, 2011)

(Slack, 2024) define la satisfacción laboral como la medida en la que un trabajador siente una actitud positiva hacia su trabajo y se siente valorado y respetado en su entorno laboral. Otra definición ampliamente citada es la propuesta por Paul Spector.

(Spector, 1997) define la satisfacción laboral como “una variable actitudinal que puede ser un indicador del grado en que a las personas les gusta o no su trabajo”.

La satisfacción laboral se ha identificado como un factor clave para mejorar el rendimiento organizacional y hoy en día diversos estudios revelan la influencia positiva de esta en el rendimiento de los trabajadores:

- La (Universidad de Warwick, 2022) confirmó que los empleados felices son hasta un 12% más productivos que los infelices.
- En el libro *The Happiness Advantage* de (Achor, 2010), su autor llega a la conclusión de que una empresa con empleados felices puede incrementar las ventas hasta en un 37% y su productividad hasta un 31%.
- En el informe de (Gallup, 2025) indica que los colaboradores altamente satisfechos tienen un 21% más de posibilidades de comprometerse con su trabajo, aumentando así la productividad.

(Licandro, Paço, Gónzalo, & García, 2022) sostienen que un alto nivel de satisfacción laboral repercute positivamente en los resultados de las empresas.

(Duran, Guiliany, Marcano, & Boscán, 2021) asumen que la satisfacción en el individuo podría estar asociada a la motivación, en función de los elementos que proyecte la organización, resaltando cómo es estimulada partiendo de algunos elementos condicionantes que puedan favorecer el cumplimiento de las necesidades del trabajador y de su familia. Los elementos satisfactorios son diferentes para cada persona, dado que ellos varían según las percepciones del individuo.

Aunque las definiciones ayudan a entender qué es la satisfacción laboral. Es importante examinar los tipos de satisfacción laboral que existen y que factores afectan su creación. La satisfacción no se origina de manera aislada, sino que es el resultado de la interacción entre diferentes elementos relacionados con el puesto, con el ambiente laboral y con las percepciones individuales del empleado. Estos elementos determinan la evaluación que hace de su experiencia dentro de la organización y explican por qué dos individuos, a pesar de ocupar el mismo cargo, pueden tener grados diferentes de satisfacción. Los tipos de satisfacción laboral que influyen en este proceso se describen a continuación:

**Tabla 7.** Las tres dimensiones de la satisfacción laboral.

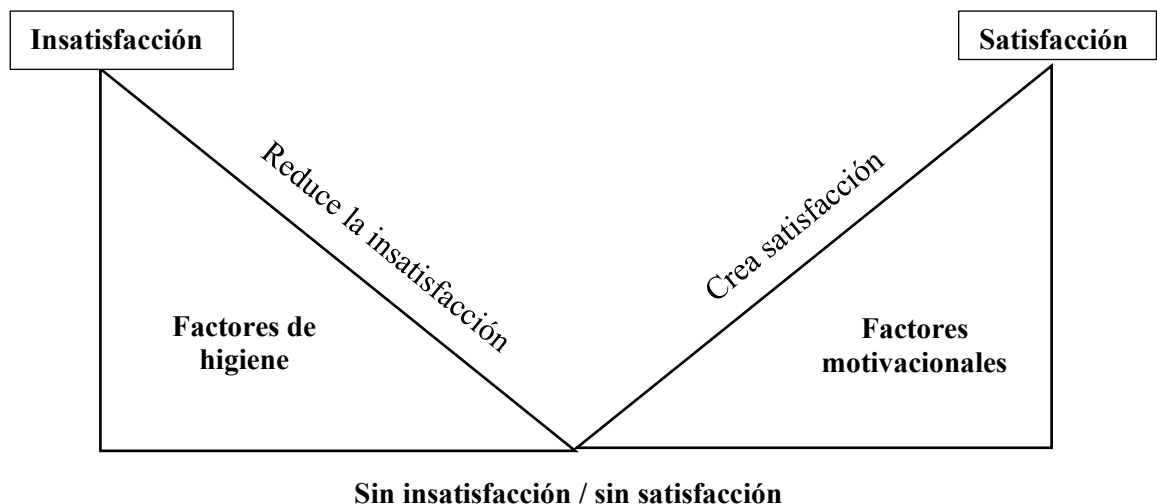
<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Factores Clave Incluidos</b>
<b>Intrínseca</b>	Relacionada con el trabajo en sí y el grado de complacencia que siente el empleado al realizar tareas.	Autonomía, variedad de tareas, sentido de propósito, crecimiento y superación personal, logro personal.
<b>Extrínseca</b>	Referencia a los aspectos externos que rodean el ambiente de trabajo, las condiciones y las recompensas recibidas.	Salario, compensaciones sociales o en especie, promoción interna, seguridad en el trabajo, relaciones con los compañeros.
<b>General</b>	La valoración global y el nivel de felicidad total de los empleados, que resulta de la combinación de los factores intrínsecos y extrínsecos.	La combinación de todos los factores de las dimensiones Intrínseca y Extrínseca.

**Nota.** De elaboración propia. Adaptado de *Satisfacción laboral: qué es, factores y cómo medirla y mejorarla*, por (Artal, 2024). Recuperado de <https://www.grupocastilla.es/satisfaccion-laboral/>

Las tres dimensiones de la satisfacción laboral nos permiten comprender cómo los trabajadores evalúan tanto los aspectos internos del puesto como las condiciones externas que lo rodean. Sin embargo, para profundizar la forma en la que estos elementos influyen en la motivación y el bienestar del empleado, resulta útil acudir a teorías que expliquen la interacción entre ambos. Partiendo de este punto, la teoría de los dos factores de Herzberg aporta un marco conceptual complementario ya que distingue entre factores motivacionales y factores higiénicos, los cuales se relacionan directamente con las dimensiones intrínsecas y extrínsecas previamente mencionadas. Esta perspectiva nos permitirá comprender por qué ciertos elementos generan satisfacción mientras que otros simplemente evitan el malestar, ofreciendo así una visión más completa del comportamiento laboral.

El modelo de Herzberg que aborda esta distinción es la Teoría de los dos factores, propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg (1968).

**Figura 4.** Modelo de los dos factores de Herzberg.



La teoría de dos factores de Herzberg sugiere que la satisfacción laboral está influenciada por dos factores: motivadores y factores de higiene. Los motivadores, como el reconocimiento y el logro, conducen a una mayor satisfacción y motivación. Los factores de higiene, como el salario y las condiciones de trabajo, previenen la insatisfacción, pero no necesariamente motivan. (Nickerson, 2025)

Herzberg clasificó los factores que influyen en la satisfacción laboral en dos categorías que se corresponden directamente con las dimensiones intrínsecas y extrínsecas.

**Tabla 8.** Dimensión de satisfacción x teoría de Herzberg

<b>Dimensión de satisfacción.</b>	<b>Factores de Herzberg</b>	<b>Efecto principal</b>	<b>Naturaleza del factor</b>
<b>Intrínseca</b>	<b>Factores motivacionales</b>	Cuando están presentes generan satisfacción y aumentan la motivación. Su ausencia produce un estado de “no satisfacción”, pero no insatisfacción.	Relacionados con el contenido del trabajo (logro, reconocimiento, autonomía, responsabilidad, crecimiento).
<b>Extrínseca</b>	<b>Factores de higiene</b>	Cuando están bien gestionados evitan la insatisfacción, pero no producen satisfacción por sí mismos.	Relacionados con el contexto del trabajo (salario, condiciones, políticas, supervisión, relaciones interpersonales).
<b>General</b>	<b>Es la combinación de ambas</b>	Resultado del equilibrio entre evitar insatisfacción (extrínseca) y generar satisfacción (intrínseca)	Integración global de los factores internos y externos del trabajo.

**Nota.** De elaboración propia.

Al comparar las dimensiones intrínsecas, extrínseca y general de la satisfacción laboral con el modelo de los factores propuestos por Herzberg, puede observarse que ambos

enfoques se articulan de manera complementaria. En primer lugar, los factores de higiene o extrínsecos, como el salario, las condiciones físicas del trabajo, la supervisión o las políticas de la empresa operan de forma independiente respecto a la satisfacción. Cuando estos elementos son deficientes, generan insatisfacción en el trabajador, sin embargo, cuando se encuentran en niveles adecuados, no producen satisfacción como tal sino un estado de neutralidad o ausencia de malestar. Esto implica que las condiciones externas permiten evitar la insatisfacción, pero no determinan por sí mismas una percepción positiva del trabajo.

Por otro lado, los factores motivacionales o intrínsecos relacionados con el logro, el reconocimiento, la autonomía, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento son los que tienen la capacidad de producir satisfacción laboral auténtica. Su presencia impulsa el compromiso y la motivación del empleado mientras que su ausencia no genera insatisfacción, sino un estado de indiferencia o falta de estímulo. De esta manera, el contenido del trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional se convierten en los principales determinantes del bienestar y motivación interna.

La dimensión general de la satisfacción laboral resulta de la interacción entre estos dos grupos de factores. Por un lado, es necesario evitar la insatisfacción mediante una gestión adecuada de los aspectos extrínsecos, por otro lado, se requiere promover la satisfacción mediante el fortalecimiento de los elementos intrínsecos asociados al propio puesto. En conjunto, dicha combinación permite comprender por qué un trabajador puede contar con condiciones externas favorables sin sentirse plenamente satisfecho, y por qué la verdadera satisfacción se alcanza cuando el trabajo ofrece sentido, crecimiento y oportunidades de desarrollo.

Una vez analizadas las dimensiones de la satisfacción laboral y su relación con los factores propuestos por Herzberg, es necesario profundizar en los elementos específicos que influyen directamente en la percepción de bienestar de los trabajadores. Como se pudo analizar, diversos autores coinciden en que la satisfacción laboral no depende únicamente del contenido del puesto o de las condiciones externas, sino de un conjunto más amplio de factores que intervienen en la experiencia cotidiana del empleado. A continuación, la siguiente tabla resume siete factores fundamentales que contribuyen a la satisfacción laboral y permiten comprender cómo se configura este fenómeno dentro de las organizaciones.

**Tabla 9.** Siete factores que influyen en la satisfacción laboral.

<b>Factor</b>	<b>Descripción e influencia en la satisfacción laboral.</b>
<b>Salario económico</b>	Es el salario monetario. Un salario justo y competitivo es un factor con gran influencia; su ausencia genera frustración y descontento.
<b>Salario emocional</b>	Son los beneficios no monetarios (reconocimiento, respeto, confianza, autonomía, sentido de pertenencia) que el empleado recibe como parte de su experiencia laboral.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Incluye un entorno de trabajo seguro y cómodo, un horario razonable, y un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.
<b>Clima laboral</b>	Se refiere a las relaciones entre compañeros, la comunicación interna, la organización y el ambiente general del lugar de trabajo.
<b>Cultura de la organización</b>	La alineación entre los valores y la cultura de la empresa con los del empleado aumenta la satisfacción y el compromiso; la falta de alineación puede llevar al descontento.
<b>Liderazgo</b>	La relación con líderes y supervisores. Un liderazgo efectivo, que promueva la transparencia, el respeto y el reconocimiento, aumenta la satisfacción.
<b>Proyección y crecimiento</b>	El desarrollo personal y profesional y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Sentir que se avanza en la carrera es altamente satisfactorio.

**Nota.** De elaboración propia adaptado de *Satisfacción laboral: qué es, factores y cómo medirla y mejorarla*, por Slack, 2024 <https://slack.com/intl/es-es/blog/collaboration/satisfaccion-laboral-que-es-factores-y-como-medirla-y-mejorarla>

Podemos concluir este capítulo resaltando, según lo analizados, que las organizaciones con empleados más satisfechos suelen ser más eficaces y orientan su trabajo al alcance

de metas trazadas, mostrando una actitud positiva hacia su entorno, e integrándose adecuadamente a la sociedad. Pero si hablamos en el sentido contrario, cuando un trabajador se encuentra insatisfecho en la organización o empresa, muestra una actitud negativa, manifestando rechazo hacia las actividades y responsabilidades en general.

#### **1.4.4 Relación entre capacitación y satisfacción laboral.**

En este apartado se analiza la relación existente entre la capacitación y la satisfacción laboral desde el enfoque de la Teoría del Intercambio Social, propuesta por Blau (1964). Esta teoría plantea que las relaciones sociales se basan en intercambios de beneficios, en los cuales las acciones positivas de una de las partes generan respuestas recíprocas por parte de la otra. En el surgimiento de estas relaciones, los individuos realizan una evaluación de coste-beneficio, respondiendo favorablemente cuando perciben que reciben apoyo o beneficios significativos (Carrillo, A., 2019)

En el contexto organizacional, la capacitación constituye una inversión que realiza la empresa en el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. Cuando los trabajadores perciben que la organización se interesa en fortalecer sus conocimientos, habilidades y competencias, se genera una percepción de apoyo organizacional (POS) que influye directamente en sus actitudes hacia el trabajo. Este apoyo activa la norma de reciprocidad de manera que el trabajador, al sentirse beneficiado por una inversión que aumenta su empleabilidad y competencia, desarrolla un compromiso socioemocional hacia la organización (A. Ajobi, 2025). Este proceso contribuye a elevar la satisfacción laboral, el compromiso y la motivación del personal, incluso sin implicar una retribución económica inmediata.

Estudios recientes señalan que cuando la capacitación es percibida como justa, transparente y orientada al crecimiento del colaborador, aumenta la confianza en la organización, consolidando el bienestar laboral (Rajâa, 2025).

De manera práctica, este enfoque explica por qué en hoteles que ofrecen capacitación constante, como el Wyndham, los colaboradores tienden a sentirse más comprometidos y satisfechos con su trabajo, mientras que en hoteles donde la capacitación es limitada o esporádica, como el Aquamarina, la reciprocidad y la satisfacción laboral pueden verse

disminuidas.

Bajo este enfoque, los colaboradores tienden a responder de manera positiva a las oportunidades de capacitación ofrecidas por la empresa, manifestando mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso y motivación. Esta respuesta se da como resultado de un proceso de reciprocidad, en el cual el trabajador retribuye el apoyo recibido mediante una mejor valoración de su entorno laboral y de la organización en general.

Por lo tanto, la Teoría del Intercambio Social permite comprender cómo la capacitación no solo cumple una función formativa, sino que también fortalece la relación entre la empresa y el colaborador, influyendo significativamente en el nivel de satisfacción laboral del personal.

## CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.

En esta sección se expone de manera concreta, organizada y detallada la parte operativa de este trabajo de investigación, para la ejecución del diagnóstico se consideró una serie de pensamientos e investigaciones de diferentes autores, lo cual, sirvió para fundamentar los datos recolectados en la investigación, y de esta manera llegar a conclusiones verídicas, con información oportuna y pertinente al tema inicial.

El diseño metodológico utilizado en la presente investigación se basa en la investigación aplicada. Según (Grajales, 2000) la investigación aplicada guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

Para el desarrollo de este punto se sintetiza el proceso de investigación, en el cual se describe los pasos a seguir por medio de una estructura lógica aplicando además el trabajo de campo. En esta parte se orienta la manera de recolección de información cuantitativa y cualitativa acorde y pertinente al tema central de investigación y al caso de estudio en cuestión.

**Figura 5.** Estructura de un diseño metodológico.



**Nota.** De elaboración propia.

### **Tipo de investigación.**

La presente investigación es de tipo descriptiva–correlacional, ya que busca describir y analizar la relación existente entre la capacitación y la satisfacción laboral del personal que labora en empresas hoteleras de la ciudad de Manta, Ecuador.

### **2. Método.**

El método aplicado en esta investigación corresponde a un enfoque mixto, con predominio cuantitativo. El enfoque cuantitativo se utilizó para la recolección y análisis de datos numéricos obtenidos mediante encuestas estructuradas aplicadas a los colaboradores de los hoteles seleccionados, lo que permitió medir las variables de capacitación y satisfacción laboral y analizar la relación existente entre ellas.

De manera complementaria, se empleó un enfoque cualitativo a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas a administradores y representantes del área de Talento Humano, con el propósito de profundizar en aspectos relacionados con la gestión de la capacitación, políticas internas y percepciones organizacionales. De acuerdo con (Sampieri, 2018) este enfoque permite medir las variables de estudio y establecer relaciones entre ellas a partir del uso de herramientas estadísticas.

El análisis de la información se realizó mediante la interpretación conjunta de los resultados obtenidos, priorizando los datos cuantitativos y utilizando la información cualitativa como apoyo para la discusión y contextualización de los hallazgos.

#### **2.1 Descripción del Área de estudio**

##### **Población**

Para (Velazquez, 2025), la población en investigación se entiende como el conjunto total de elementos que comparten una o varias características comunes y sobre los cuales se desea obtener información. En este estudio, la población estuvo constituida por los colaboradores, tanto operativos como administrativos, de tres hoteles ubicados en la ciudad de Manta, seleccionados por pertenecer a diferentes categorías según su clasificación por estrellas (3, 4 y 5 estrellas), con el fin de obtener una visión más representativa del sector hotelero local.

A continuación, se presenta una descripción general de las empresas participantes.

#### **Hotel Aquamarina – Categoría 3 estrellas**

- **Ubicación:** Ciudad de Manta, provincia de Manabí, Ecuador, en una zona urbana de fácil acceso a áreas comerciales y turísticas.
- **Enfoque:** Servicio de hospedaje funcional orientado principalmente al turismo nacional y a viajeros de negocios, priorizando la eficiencia operativa y la atención básica al cliente.
- **Áreas operativas:** recepción, housekeeping, mantenimiento, alimentos y bebidas.
- **Número aproximado de colaboradores:** entre 25 y 40 colaboradores, distribuidos en áreas operativas y administrativas.

#### **Hotel Perla Spondylus – Categoría 4 estrellas**

- **Ubicación:** Avenida 3 y Calle 15, ciudad de Manta, provincia de Manabí, Ecuador, en una zona céntrica cercana al malecón y a servicios turísticos y comerciales.
- **Enfoque:** Hospedaje urbano de nivel intermedio-alto, orientado tanto al turismo como al segmento corporativo, con énfasis en la calidad del servicio, confort y experiencia del huésped.
- **Número aproximado de colaboradores:** entre 50 y 80 colaboradores, considerando áreas operativas, administrativas y de servicio al cliente.

#### **Hotel Wyndham – Categoría 5 estrellas**

- **Ubicación:** Ciudad de Manta, provincia de Manabí, Ecuador, frente al océano Pacífico y en una zona estratégica cercana a la playa y al aeropuerto internacional Eloy Alfaro.
- **Enfoque:** Hotel de alta gama orientado al turismo nacional e internacional y al segmento corporativo, con estándares elevados de calidad, servicio personalizado y gestión profesional del talento humano.
- **Número aproximado de colaboradores:** entre 120 y 180 colaboradores, distribuidos en múltiples áreas operativas, administrativas, comerciales y de soporte.

### **2.1.1 Muestra**

Para (Salazar C. , 2021) la muestra es la parte o subconjunto de la población con la que se realiza el estudio, la cual debe ser delimitada de acuerdo con las características de la población objeto de investigación. En este sentido, la muestra se definió considerando criterios de accesibilidad y voluntariedad de los participantes.

La muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevara a cabo la investigación (Lopez, 2004), En la presente investigación, la muestra estuvo conformada por los colaboradores de los hoteles seleccionados como unidades de análisis: Hotel Aquamarina (categoría 3 estrellas), Hotel Perla Spondylus (categoría 4 estrellas) y Hotel Wyndham (categoría 5 estrellas), ubicados en la ciudad de Manta, provincia de Manabí.

Debido a que el instrumento fue aplicado de forma anónima, no se incluyeron variables sociodemográficas como edad o género, priorizando la confidencialidad de los colaboradores encuestados.

Inicialmente, se consideró el cálculo de la muestra mediante la fórmula para poblaciones finitas, utilizando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, con el fin de determinar un tamaño muestral referencial. Sin embargo, debido a limitaciones de acceso, disponibilidad de los colaboradores y autorizaciones institucionales, no fue posible aplicar el instrumento a la totalidad de la población.

En consecuencia, se optó por trabajar con un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando a los colaboradores que aceptaron participar voluntariamente en el estudio. La muestra final estuvo conformada por un total de 55 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: 20 colaboradores del Hotel Perla Spondylus, 15 colaboradores del Hotel Aquamarina y 20 colaboradores del Hotel Wyndham. Esta distribución permitió obtener información representativa de hoteles de distintas categorías, manteniendo coherencia con los objetivos de la investigación.

### **Informantes clave**

Para complementar la información obtenida a través de las encuestas aplicadas a los colaboradores, se realizaron entrevistas semiestructuradas a informantes clave,

conformados por administradores y representantes del área de Talento Humano de los hoteles seleccionados. Estas entrevistas permitieron profundizar en aspectos relacionados con la gestión de la capacitación, políticas internas y percepciones sobre la satisfacción laboral.

Se logró entrevistar a los representantes del área de Talento Humano de los hoteles participantes. No obstante, debido a limitaciones de agenda y carga operativa, no fue posible entrevistar a los administradores de los hoteles Wyndham y Perla Spondylus. A pesar de ello, la información obtenida fue suficiente para complementar el análisis cuantitativo y cumplir con los objetivos de la investigación.

**Fórmula para poblaciones finitas:**

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{120(1,96)^2(0,5)(0,5)}{0,05^2(120 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{120(3,8416)(0,25)}{0,0025 (119) + 0,9604}$$

$$n = \frac{115,248}{1,2579}$$

$$n = 91,6 = 92 \text{ colaboradores}$$

Donde:

- **n** = tamaño de la muestra
- **N** = tamaño de la población
- **Z** = nivel de confianza (1,96 para 95%)
- **p** = probabilidad de éxito (0,5)
- **q** = probabilidad de fracaso (0,5)
- **e** = margen de error (0,05)

El cálculo del tamaño muestral determinó una muestra ideal de 92 colaboradores. No

obstante, debido a limitaciones de acceso, disponibilidad del personal y autorizaciones institucionales, no fue posible alcanzar dicho tamaño muestral. En consecuencia, la investigación se desarrolló con un muestreo no probabilístico por conveniencia, conformado por los colaboradores que aceptaron participar voluntariamente en el estudio, obteniéndose una muestra final de 55 colaboradores. Esta situación no afecta la validez del estudio, ya que permitió recopilar información relevante y coherente con los objetivos planteados.

## **2.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Las técnicas de recolección de datos utilizadas en la presente investigación fueron la encuesta y la entrevista, en concordancia con el enfoque mixto del estudio.

Para (Mugira, 2025) la entrevista es un método de recolección de datos que consiste en preguntar a una o varias personas su opinión sobre una empresa, un producto o un tema.

Para el (INE, 2025) la encuesta es una operación estadística compuesta por un conjunto de preguntas que se aplican mediante el uso de cuestionarios, que tienen por finalidad recabar datos acerca de la población que se desea investigar.

Como instrumento cuantitativo se empleó un cuestionario estructurado, diseñado bajo una escala tipo Likert, dirigido a los colaboradores de los hoteles seleccionados. Este cuestionario estuvo conformado por 36 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas orientadas a medir las variables de capacitación y satisfacción laboral, basadas en fundamentos teóricos relacionados con la gestión del talento humano y la motivación laboral.

Asimismo, se aplicó una entrevista semiestructurada dirigida a los representantes del área de Talento Humano de los hoteles seleccionados, la cual constó de 13 preguntas, con el propósito de obtener información sobre la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de capacitación dentro de la organización.

Este instrumento cualitativo permitió profundizar en aspectos estratégicos, operativos y organizacionales relacionados con la gestión de la capacitación y su influencia en la satisfacción laboral del personal.

### **2.3 Procedimiento de recolección de datos.**

La recolección de la información se llevó a cabo de manera presencial en los tres hoteles seleccionados como unidades de estudio. Previo a la aplicación de los instrumentos, se solicitó la autorización correspondiente a los responsables de cada establecimiento y se explicó a los participantes el propósito de la investigación, garantizando en todo momento la confidencialidad y el anonimato de la información proporcionada.

Los cuestionarios fueron aplicados a los colaboradores de las áreas operativas y administrativas, mientras que las entrevistas semiestructuradas se realizaron únicamente a los representantes del área de Talento Humano de los hoteles que contaron con disponibilidad para participar en el estudio. El levantamiento de la información se efectuó durante el período comprendido en el mes de enero del año 2026.

### **2.4 Análisis de datos**

Para el procesamiento y análisis de los datos cuantitativos, se utilizó la plataforma Google Forms, la cual permitió la recolección y organización inicial de la información obtenida a través de los cuestionarios aplicados a los colaboradores. Posteriormente, los datos fueron exportados a Microsoft Excel, donde se realizó la tabulación, depuración y análisis estadístico descriptivo, mediante la elaboración de tablas y gráficos que facilitaron la interpretación de los resultados.

En cuanto a la información cualitativa obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas, se realizó un análisis interpretativo, identificando ideas clave y patrones relacionados con la gestión de la capacitación y la satisfacción laboral, los cuales sirvieron como complemento para la discusión de los resultados cuantitativos.

## **CAPITULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA.**

En el presente capítulo se exponen y analizan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas dirigidas a los colaboradores de los hoteles Aquamarina, Perla Spondylus y Wyndham, ubicados en la ciudad de Manta, provincia de Manabí.

El análisis de la información se realizó con base en los datos recopilados de 55 encuestas válidas, las cuales permitieron evaluar la percepción de los colaboradores respecto a los procesos de capacitación y su relación con la satisfacción laboral.

Los resultados se presentan mediante tablas y gráficos estadísticos, acompañados de su respectiva interpretación, con el fin de facilitar la comprensión de los hallazgos más

relevantes y dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación.

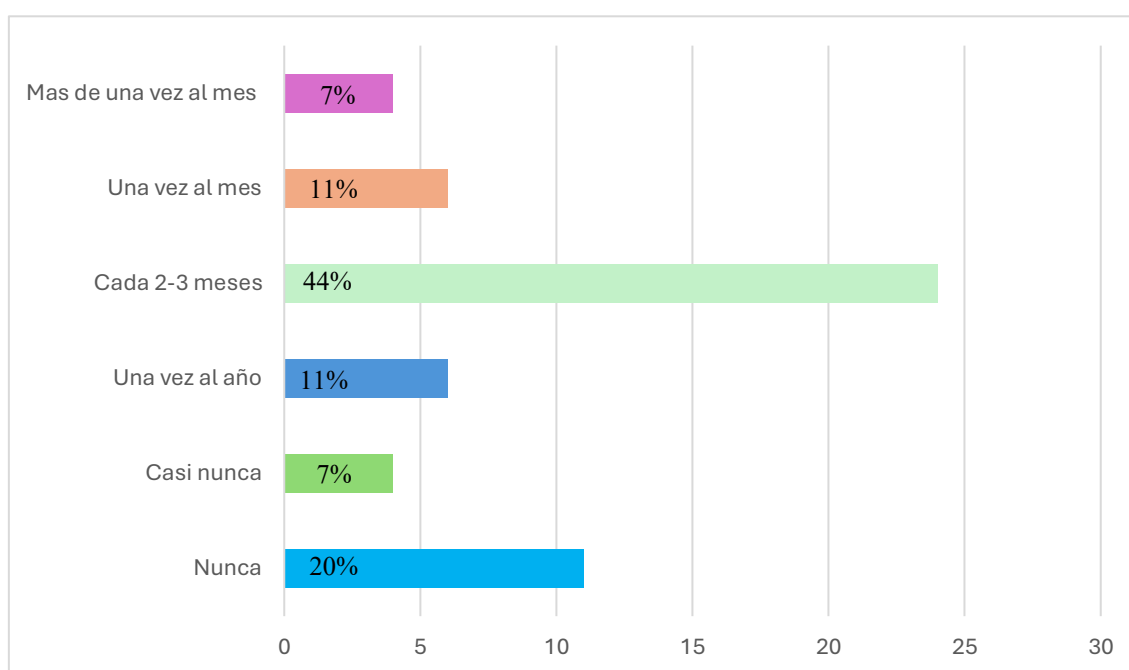
### 3.1 Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores.

#### 3.1.1 Resultados que dan respuesta al objetivo específico1

En este apartado se presentan los resultados que dan respuesta al objetivo **específico1** de la investigación, el cual propone identificar los tipos y la frecuencia de capacitación implementados en las empresas hoteleras de la ciudad de Manta. Para ello, se analizaron las respuestas obtenidas a través de las encuestas aplicadas a los colaboradores, donde se consideraron aspectos relacionados con el acceso a la capacitación, su periodicidad, modalidad y pertinencia, con el fin de comprender cómo se desarrollan estos procesos formativos dentro de las organizaciones estudiadas.

**Pregunta 7:** ¿Con qué frecuencia recibe usted capacitaciones en su área?

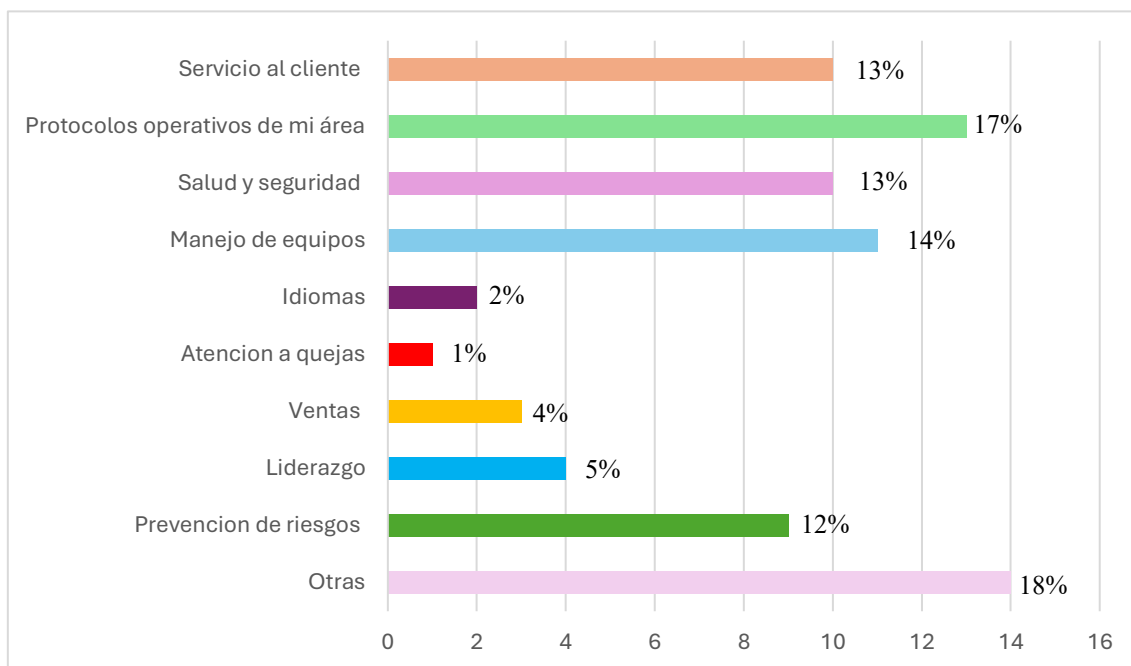
##### 1. Frecuencia de capacitaciones recibidas.



En esta pregunta se evidenció que la frecuencia con la que los colaboradores reciben capacitaciones es variable. Un 30 % de los encuestados indicó recibir capacitaciones una vez al mes, seguido de un 41 % que señaló recibirlas cada dos a tres meses. En contraste, un 18 % manifestó recibir capacitaciones una vez al año, mientras que un 11 % indicó que estas se realizan casi nunca o nunca, lo cual evidencia diferencias importantes en las políticas de capacitación entre los hoteles analizados.

**Pregunta 8:** ¿Qué tipo de capacitación ha recibido más recientemente?

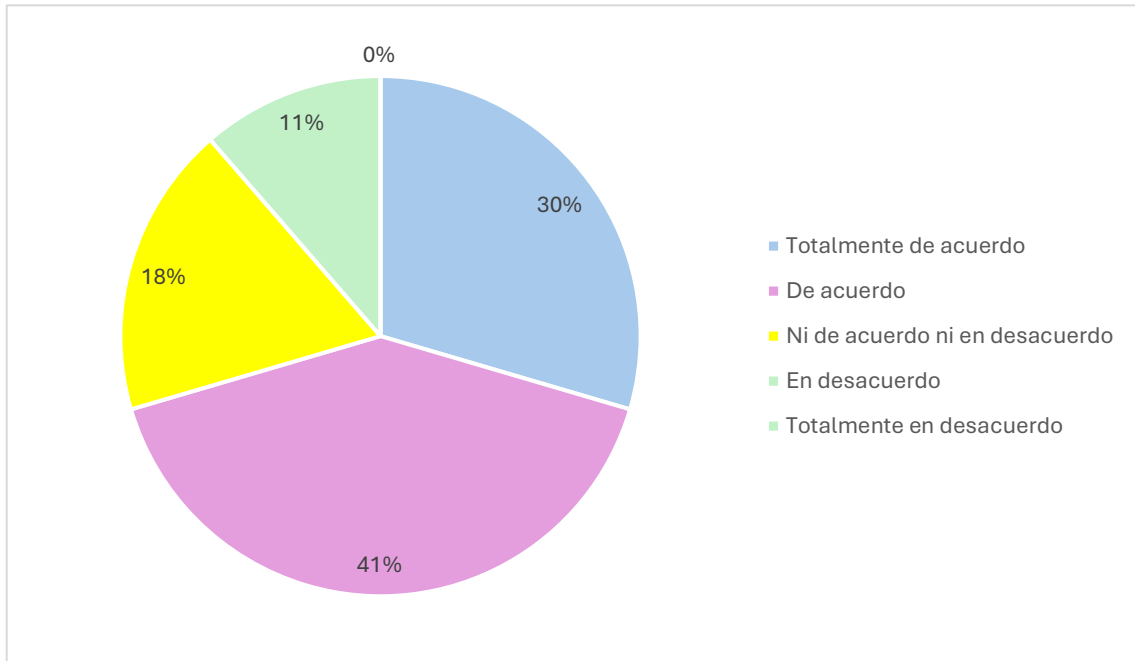
2. Tipo de capacitaciones recibidas



En esta pregunta en cuanto al tipo de capacitación recibida más recientemente, predominan aquellas relacionadas con servicio al cliente y protocolos operativos del área con un porcentaje sumado del 30%, seguidas por salud y seguridad con un 13%. En menor proporción se reportaron capacitaciones en manejo de equipos con un 14%, idiomas en un 2%, atención a quejas 1%, ventas 4% y liderazgo en un 5%, y prevención de riesgos con un 12%, lo que sugiere que la formación se enfoca principalmente en aspectos operativos, dejando en segundo plano el desarrollo de competencias estratégicas y de crecimiento profesional.

**Pregunta 10:** Las capacitaciones recientes responden a necesidades reales de mi puesto.

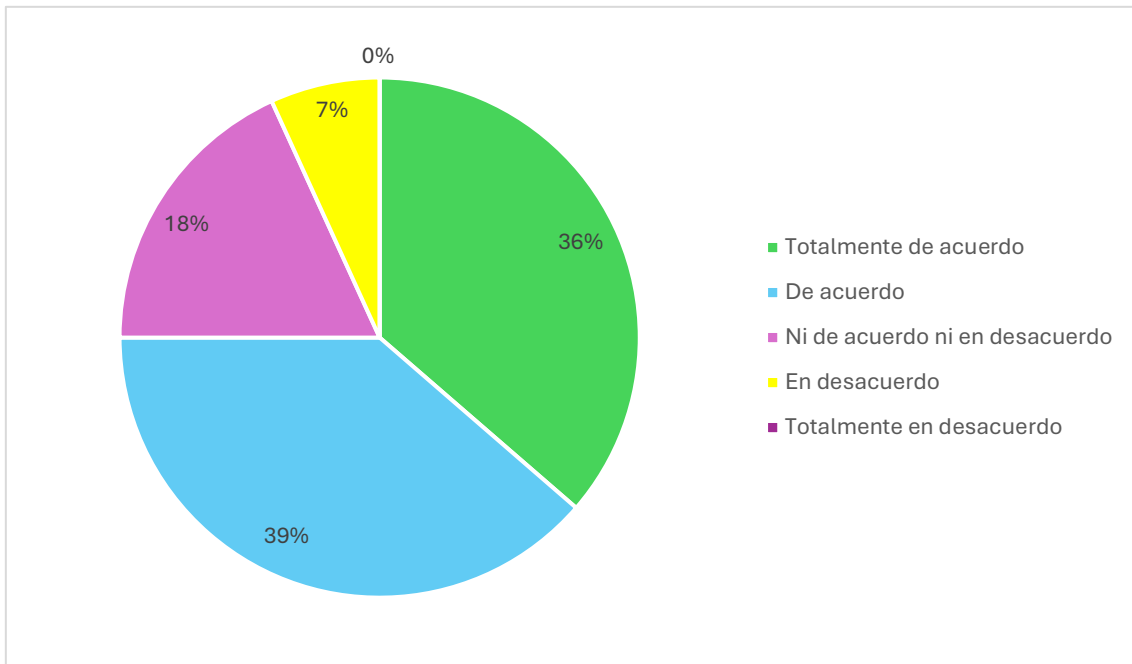
**1.** Respuesta de las capacitaciones a las necesidades reales del puesto.



Respecto a la pertinencia de las capacitaciones, el 30 % de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo y el 41 % de acuerdo en que estas responden a necesidades reales de su puesto de trabajo. No obstante, un 18 % se mantuvo neutral y un 11 % expresó estar en desacuerdo, lo que indica que aún existen oportunidades de mejora en la identificación de necesidades específicas por área o cargo.

**Pregunta 11:** Los contenidos se ajustan a los estándares del hotel

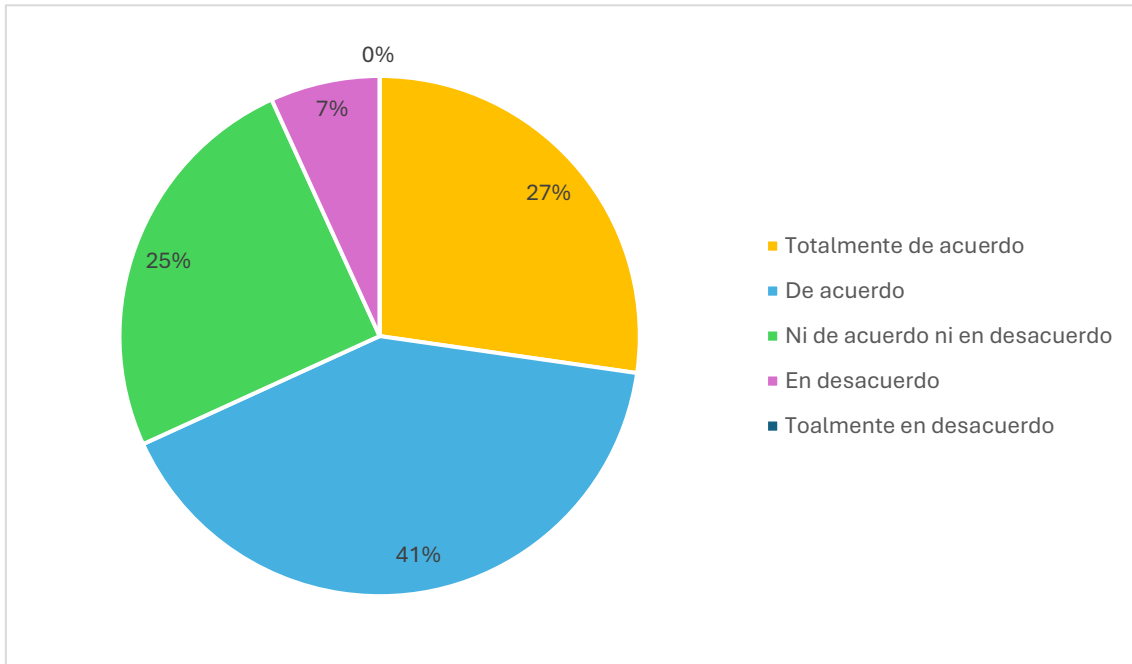
**2.** Adecuación de los contenidos de capacitación a los estándares del hotel.



De manera similar, los resultados muestran que el 36 % de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 39 % de acuerdo en que los contenidos de capacitación se ajustan a los estándares del hotel. Sin embargo, un 18 % se mostró neutral y un 7 % manifestó desacuerdo, lo que evidencia que no todos los colaboradores perciben una alineación clara entre los contenidos impartidos y los lineamientos organizacionales.

**Pregunta 13:** Los capacitadores dominan el tema y resuelven dudas con claridad.

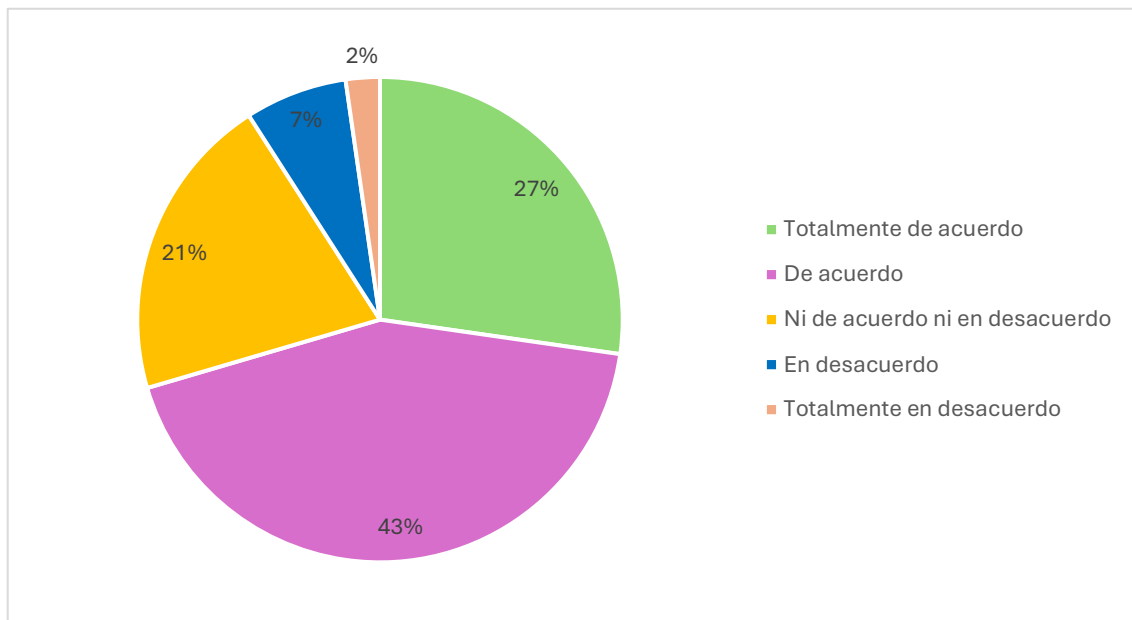
**1. Dominio del tema por parte de los capacitadores.**



En relación con la metodología empleada, el 27 % de los colaboradores indicó estar totalmente de acuerdo y el 41 % de acuerdo en que los capacitadores dominan los temas impartidos. No obstante, un 25 % se mostró neutral y un 7 % manifestó desacuerdo, lo que sugiere diferencias en la percepción de la calidad de los facilitadores.

**Pregunta 14:** Las actividades practicas me ayudan a aprender

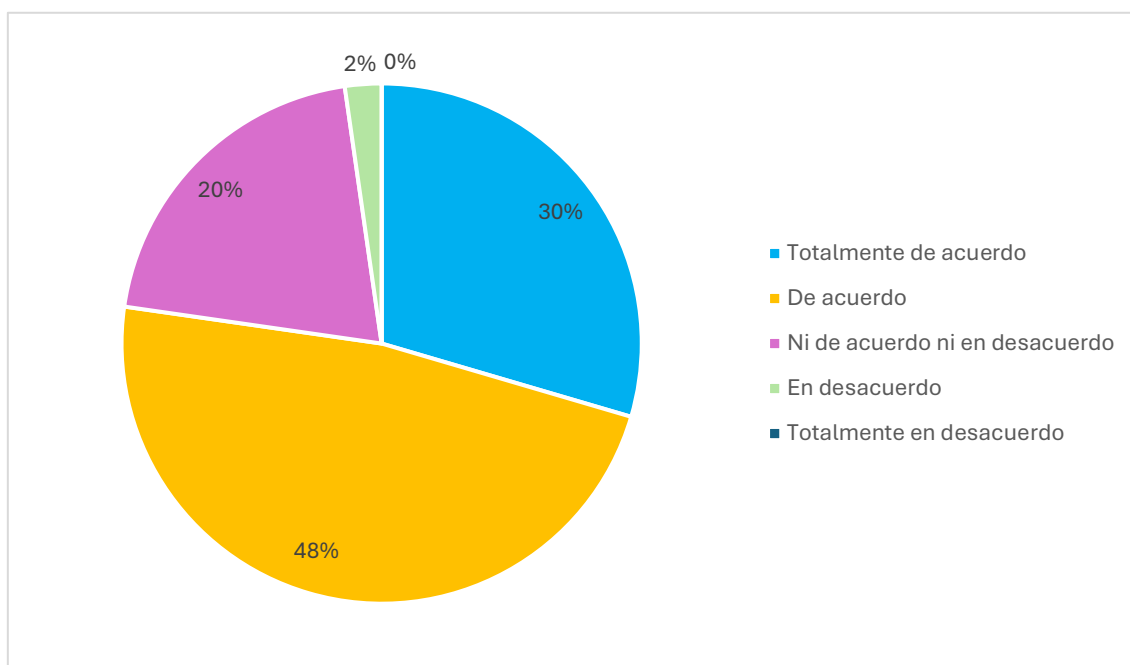
**2. Utilidad de las actividades prácticas en el aprendizaje.**



Asimismo, respecto a la utilidad de las actividades prácticas, el 27 % señaló estar totalmente de acuerdo y el 43 % de acuerdo en que estas les ayudan a aprender. Sin embargo, un 21 % se mantuvo neutral y un 9 % expresó desacuerdo o total desacuerdo, lo que indica que no todas las actividades prácticas generan el mismo impacto en el aprendizaje.

**Pregunta 17:** He podido aplicar lo aprendido en mi trabajo diario

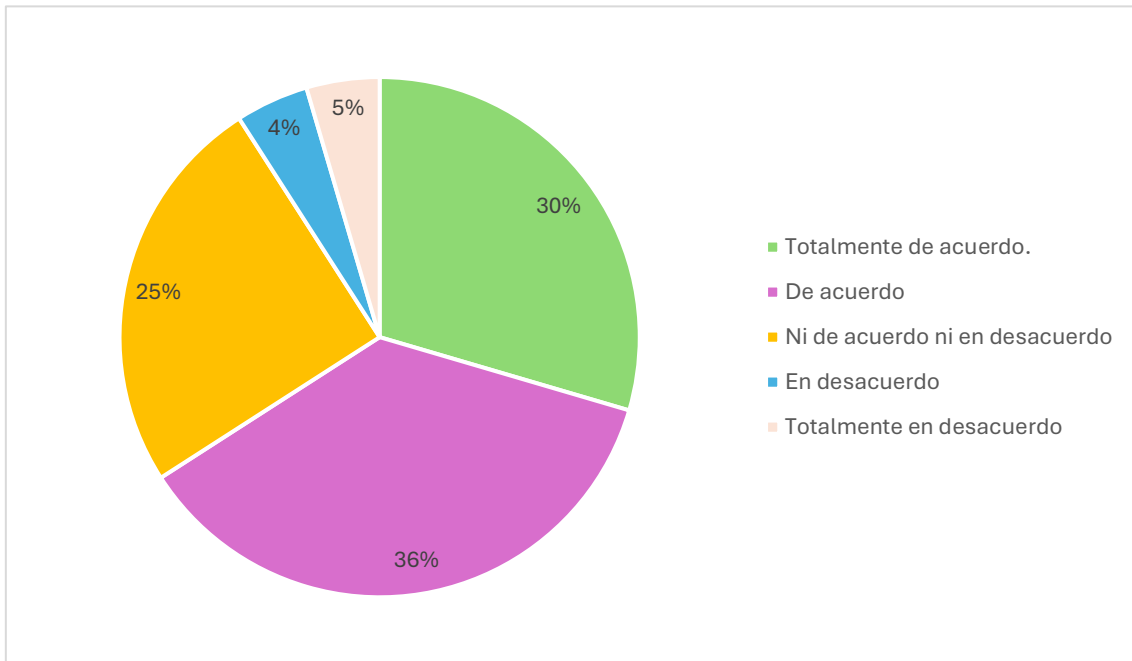
**1.** Aplicación de los conocimientos adquiridos en el trabajo diario.



En cuanto a la aplicación de los conocimientos adquiridos, el 30 % de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo y el 48 % de acuerdo en haber podido aplicar lo aprendido en su trabajo diario. No obstante, un 20 % se mantuvo neutral y un 2 % expresó desacuerdo, lo que evidencia que la transferencia del aprendizaje no es completamente homogénea.

**Pregunta 18:** Tras participar en la capacitación, mejoró mi desempeño.

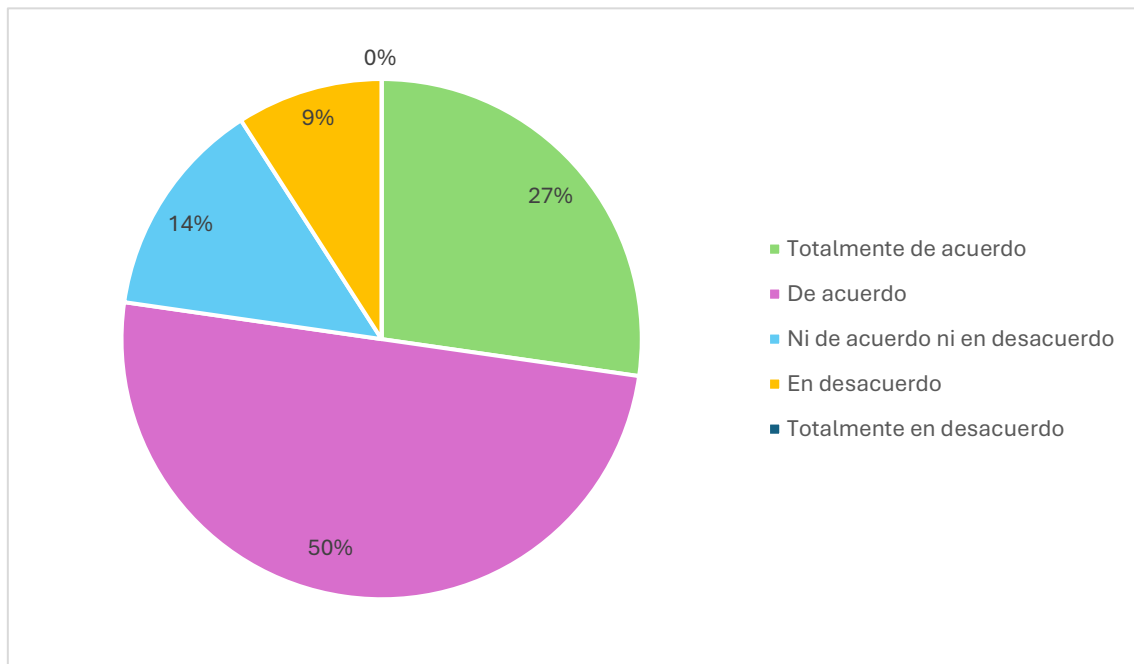
2. Mejora del desempeño laboral después de la capacitación.



De igual forma, el 30 % de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y el 36 % de acuerdo en que su desempeño laboral mejoró tras participar en la capacitación. Sin embargo, un 25 % se mostró neutral y un 9 % manifestó desacuerdo o total desacuerdo, lo que sugiere que el impacto percibido varía según la experiencia individual del colaborador.

**Pregunta 24:** Percibo que las capacitaciones han contribuido a mejorar la satisfacción de los huéspedes.

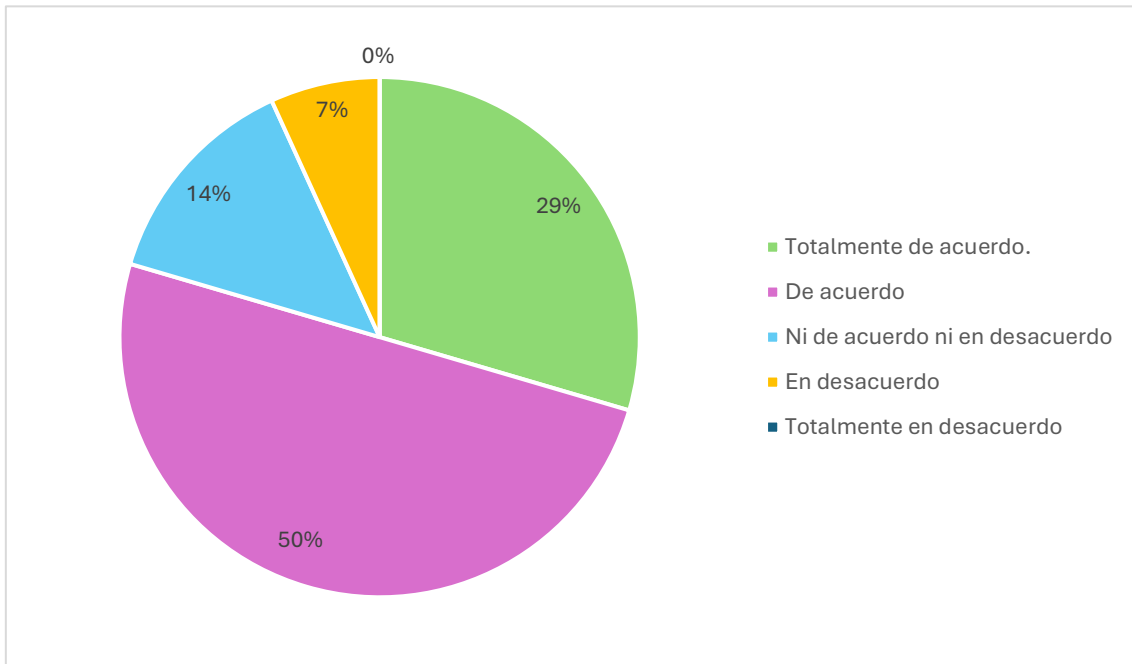
1. Impacto de la capacitación en la satisfacción de los huéspedes.



Respecto al impacto en la satisfacción de los huéspedes, el 27 % de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo en que la capacitación ha contribuido a mejorarla. En contraste, un 14 % se mantuvo neutral y un 9 % expresó desacuerdo, lo que indica que el impacto positivo es percibido mayoritariamente, aunque no de forma unánime.

**Pregunta 25:** Percibo que las capacitaciones han reducido errores, tiempos muertos o mermas en mi área.

2. Reducción de errores o mermas gracias a la capacitación.



En cuanto a la reducción de errores o mermas, el 29 % indicó estar totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo en que la capacitación ha generado mejoras en este aspecto. Sin embargo, un 14 % se mantuvo neutral y un 7 % expresó desacuerdo, lo que sugiere que el impacto operativo de la capacitación aún puede fortalecerse.

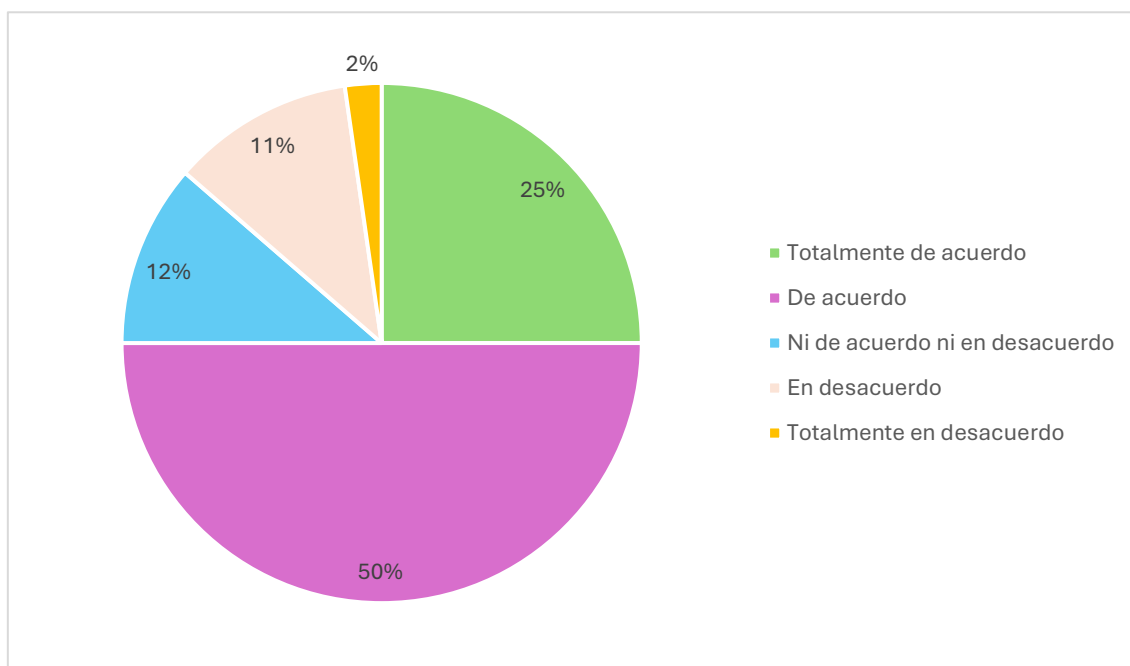
### 3.1.2 Resultados relacionados con el objetivo específico 2 de la investigación.

El presente apartado expone los resultados relacionados con el objetivo **específico 2** de la investigación, orientado a evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de las empresas hoteleras de Manta. Se analizan variables vinculadas al ambiente de trabajo, la motivación, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, a partir de las percepciones expresadas por los encuestados, con el propósito de identificar el grado de bienestar laboral existente en las organizaciones estudiadas.

Los resultados permiten identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores en su entorno de trabajo, así como los factores organizacionales que influyen en dicha percepción. Asimismo, este análisis contribuye a comprender cómo las condiciones laborales y las prácticas de gestión del talento humano, especialmente aquellas vinculadas a la capacitación, se relacionan con el bienestar emocional y el desempeño del personal en el sector hotelero.

**Pregunta 27:** Capacitarme me hace sentir más valorado/a por la organización.

#### 1. Percepción de valoración del personal a través de la capacitación.

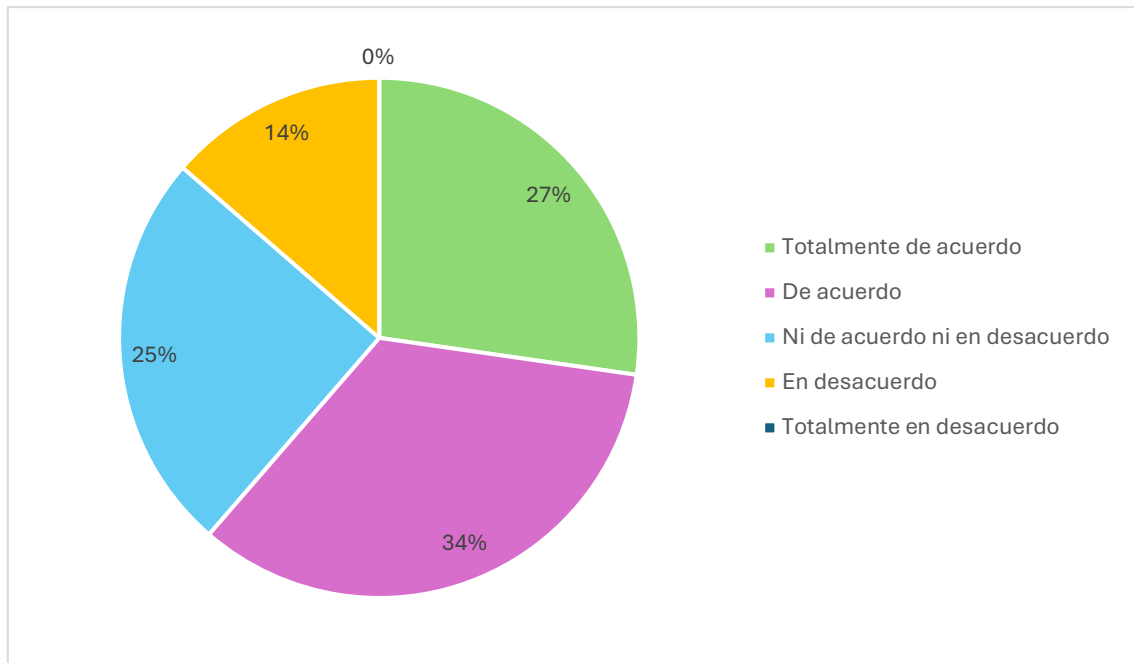


En relación con la percepción de valoración, el 25 % de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo y el 50 % de acuerdo en que capacitarse los hace sentir más valorados por la organización. No obstante, un 12 % se mantuvo neutral y un 13 %

expresó desacuerdo o total desacuerdo, lo que evidencia percepciones diferenciadas sobre el reconocimiento organizacional.

**Pregunta 28:** Las capacitaciones han reducido el estrés en el trabajo al darme herramientas prácticas.

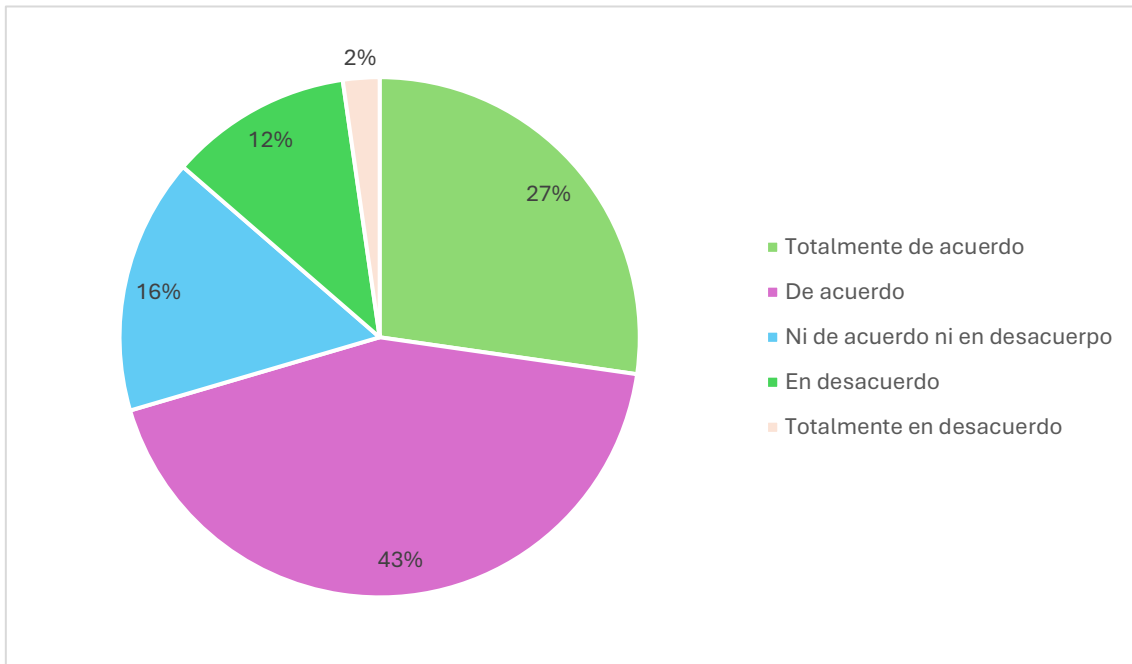
## 2. Reducción del estrés laboral asociada a las capacitaciones.



Respecto al estrés laboral, el 27 % indicó estar totalmente de acuerdo y el 34 % de acuerdo en que las capacitaciones han contribuido a reducirlo. Sin embargo, un 25 % se mantuvo neutral y un 14 % manifestó desacuerdo, lo que sugiere que el estrés laboral también está influenciado por otros factores organizacionales.

**Pregunta 29:** Las actividades de formación contribuyen al trabajo en equipo y al buen clima.

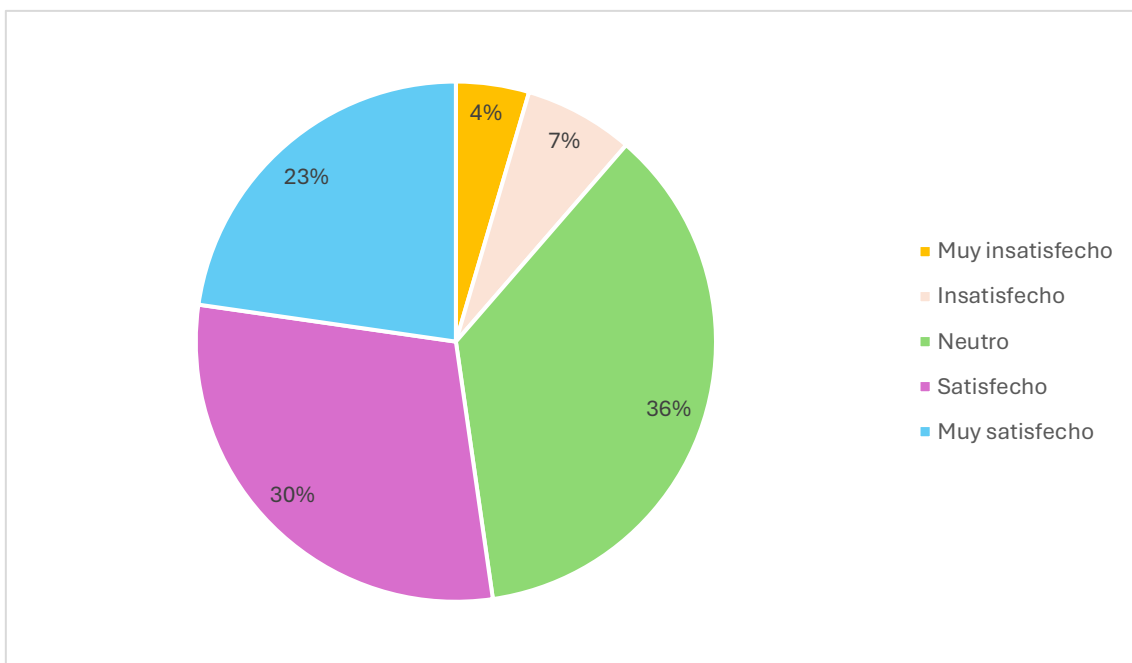
3. Contribución de la capacitación al trabajo en equipo y clima laboral.



Finalmente, el 27 % de los encuestados se mostró totalmente de acuerdo y el 43 % de acuerdo en que las actividades de formación contribuyen al trabajo en equipo y al buen clima laboral. No obstante, un 16 % se mantuvo neutral y un 14 % expresó desacuerdo, lo que evidencia que el impacto de la capacitación en el clima laboral no es percibido de manera uniforme.

**Pregunta 34:** El ambiente laboral en mi área es positivo y colaborativo.

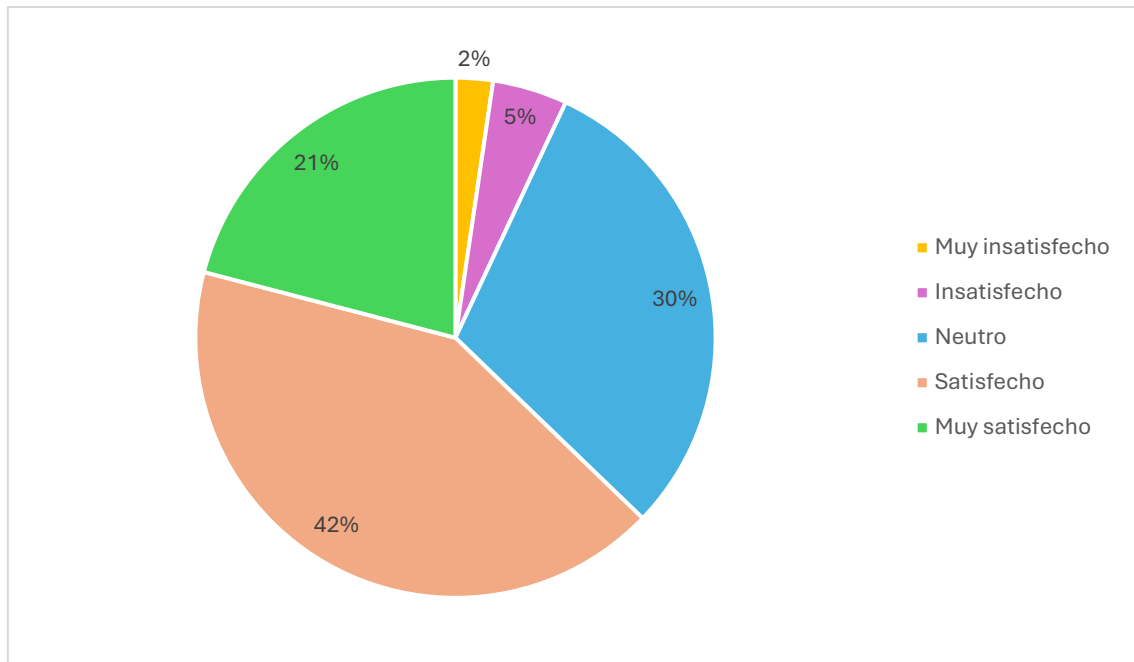
4. Percepción del ambiente laboral en el área de trabajo.



En relación con el ambiente laboral, el 53 % de los colaboradores manifestó sentirse satisfecho o muy satisfecho, mientras que un 36 % se mantuvo neutral y un 11 % expresó insatisfacción. Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva del clima laboral, aunque con áreas de mejora.

**Pregunta 35:** Me siento cómodo/a al comunicar inquietudes a mi jefe inmediato.

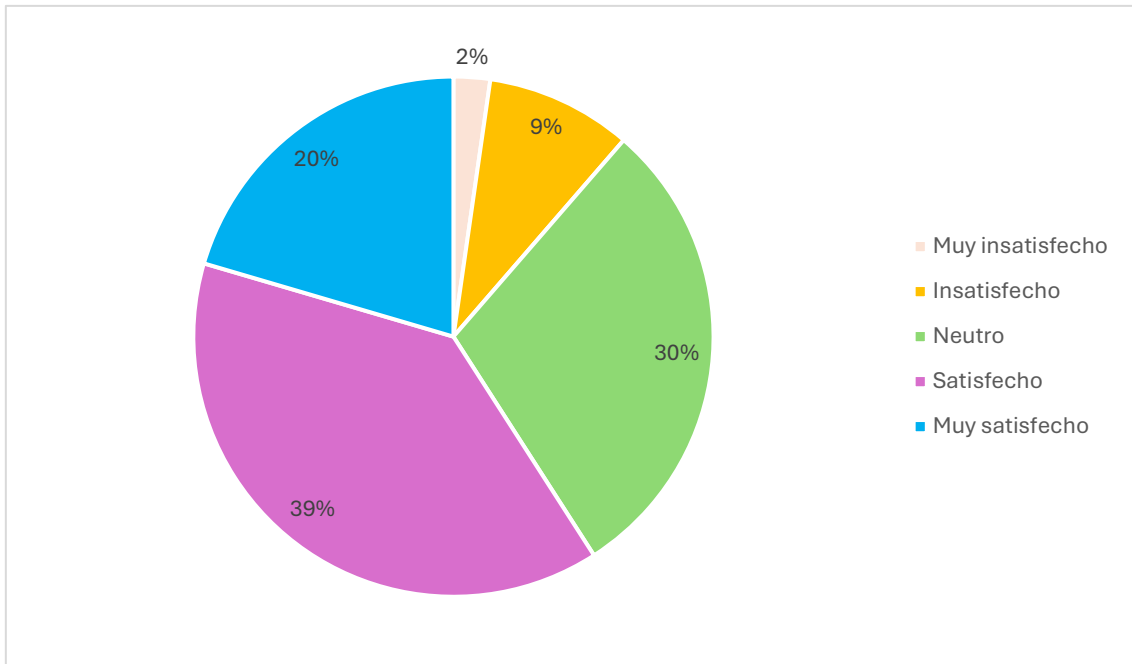
5. Comodidad para comunicar inquietudes al jefe inmediato.



Respecto a la comunicación con el jefe inmediato, el 63 % indicó sentirse satisfecho o muy satisfecho al comunicar inquietudes, mientras que un 30 % se mantuvo neutral y un 7 % expresó insatisfacción.

**Pregunta 36:** Considero que existe un clima de respeto entre el equipo.

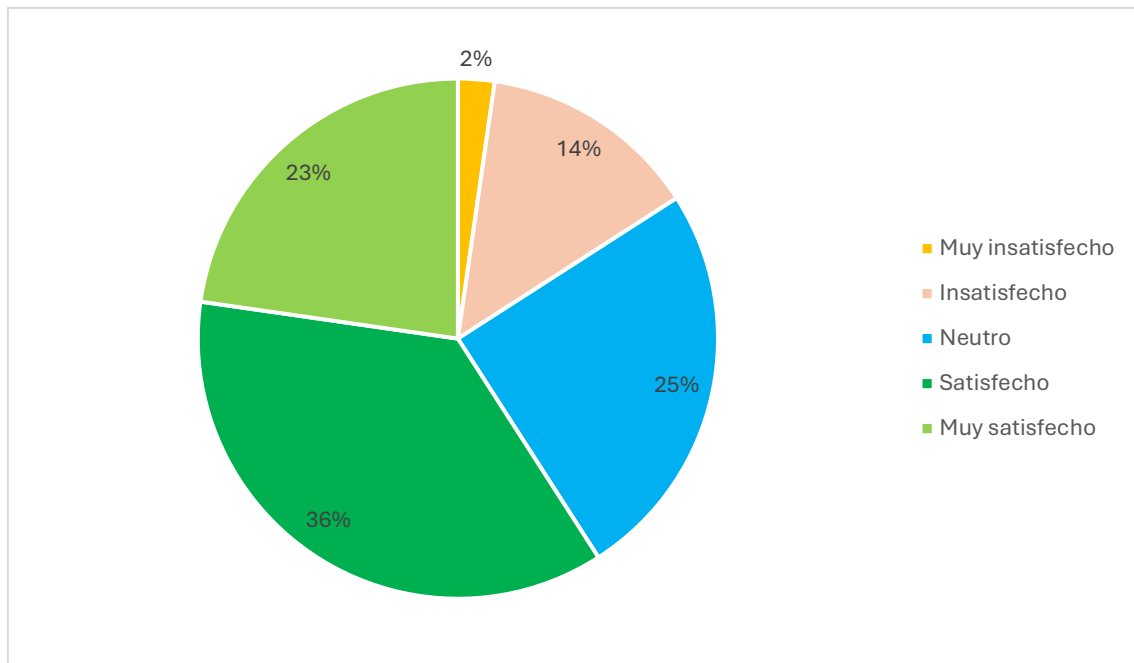
6. Clima de respeto entre los miembros del equipo.



En cuanto al clima de respeto, el 59 % de los colaboradores se mostró satisfecho o muy satisfecho, mientras que un 30 % se mantuvo neutral y un 11 % expresó insatisfacción. Respecto a la distribución de la carga laboral, el 59 % manifestó satisfacción, un 25 % neutralidad y un 16 % insatisfacción.

**Pregunta 37:** Percibo una distribución justa de la carga laboral en mi área.

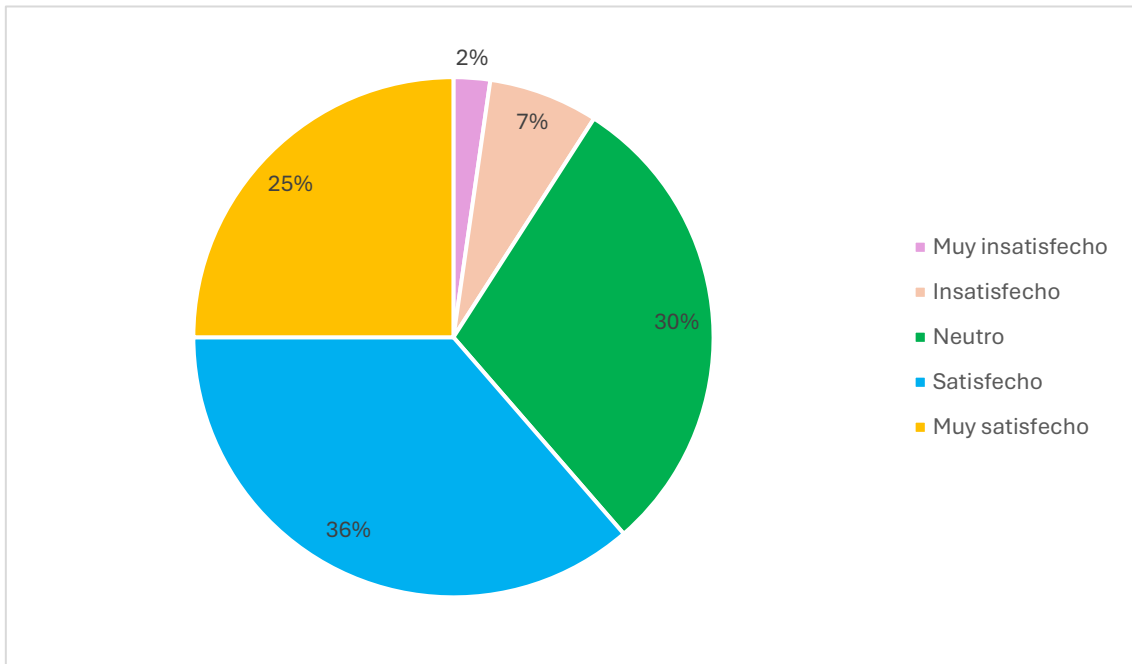
7. Percepción de equidad en la distribución de la carga laboral.



En esta pregunta el 36 % de los encuestados indicó sentirse satisfecho y el 23% muy satisfecho con la percepción de equidad en la distribución de la carga laboral , mientras que un 2% manifestó estar muy insatisfecho, un 14 % expresó insatisfacción y un 25% se mantuvo neutral.

**Pregunta 38:** Siento que mis opiniones son escuchadas por mis superiores.

8. Percepción de escucha y consideración de las opiniones por parte de los superiores.



Finalmente, el 61 % de los encuestados indicó sentirse satisfecho o muy satisfecho con el nivel de escucha y consideración de sus opiniones por parte de los superiores, mientras que un 30 % se mantuvo neutral y un 9 % expresó insatisfacción.

### 3.1.3 Resultados correspondientes al objetivo específico 3

En esta sección se presentan los resultados correspondientes al **objetivo específico 3**, el cual busca determinar la influencia de los programas de capacitación sobre la satisfacción laboral de los colaboradores. Para ello, se realiza un análisis conjunto de las variables capacitación y satisfacción laboral, considerando cómo la frecuencia, calidad y pertinencia de la capacitación se relacionan con el bienestar, la motivación y el desempeño del personal hotelero.

#### **Análisis de la relación entre capacitación y satisfacción laboral**

En este apartado se presentan los resultados correspondientes al tercer objetivo específico de la investigación, el cual busca determinar la influencia que tienen los programas de capacitación sobre la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles Aquamarina,

Perla Spondylus y Wyndham de la ciudad de Manta. Para ello, se realiza una interpretación conjunta de los resultados obtenidos en relación con los procesos de capacitación y los niveles de satisfacción laboral, con el fin de identificar cómo estos programas inciden en el bienestar, la motivación y el desempeño del personal.

A partir de los resultados obtenidos, se observa que una mayor frecuencia de capacitaciones, así como una percepción positiva sobre su pertinencia, calidad y metodología, se asocia con niveles más altos de satisfacción laboral entre los colaboradores. En particular, aquellos trabajadores que manifestaron recibir capacitaciones de manera periódica tienden a reportar una mejor percepción del ambiente laboral, mayor comodidad para comunicarse con sus superiores y un mayor sentido de valoración por parte de la organización.

Asimismo, se evidencia que cuando las capacitaciones responden a necesidades reales del puesto y sus contenidos se ajustan a los estándares del hotel, los colaboradores no solo logran aplicar los conocimientos adquiridos en su trabajo diario, sino que también perciben mejoras en su desempeño laboral. Esta mejora en el desempeño influye directamente en la satisfacción personal del trabajador, reflejándose en menores niveles de estrés laboral y en una percepción más positiva del clima organizacional.

En relación con la metodología empleada, los resultados permiten identificar que el dominio del tema por parte de los capacitadores y la inclusión de actividades prácticas facilitan el aprendizaje y la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo. Se observa que los colaboradores que consideran útiles estas metodologías presentan mayores niveles de satisfacción en aspectos como el trabajo en equipo, el respeto entre compañeros y la comunicación con los jefes inmediatos.

Por otra parte, los resultados organizacionales derivados de la capacitación, como la mejora en la satisfacción de los huéspedes y la reducción de errores o mermas, influyen de manera indirecta en la satisfacción laboral. Cuando los colaboradores perciben que su formación tiene un impacto positivo en el servicio y en los resultados del hotel, se fortalece su sentido de pertenencia, compromiso y valoración hacia la organización.

En función de los resultados obtenidos, se determina que los programas de capacitación ejercen una influencia positiva en la satisfacción laboral de los colaboradores, no solo

desde una perspectiva técnica, sino también en el ámbito emocional y motivacional. En este sentido, los hoteles que promueven procesos de capacitación estructurados y alineados a las necesidades del personal generan entornos laborales más positivos, colaborativos y motivadores, contribuyendo al bienestar del talento humano y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Figura 6.** Análisis de la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral.

<b>Aspecto de la capacitación</b>	<b>Hallazgos principales</b>	<b>Influencia en la satisfacción</b>
<b>Frecuencia de la satisfacción</b>	Una mayor frecuencia de capacitaciones se asocia con percepciones positivas sobre la utilidad de los procesos formativos y el aprendizaje continuo.	Incrementa la satisfacción laboral al mejorar el ambiente de trabajo, la comunicación con los superiores y el sentido de valoración por parte de la organización.
<b>Pertinencia de los contenidos</b>	Las capacitaciones que responden a necesidades reales del puesto y se ajustan a los estándares del hotel facilitan la aplicación de los conocimientos adquiridos.	Contribuye a una mayor satisfacción personal, reducción del estrés laboral y percepción positiva del clima organizacional.
<b>Metodología de la capacitación</b>	El dominio del tema por parte de los capacitadores y el uso de actividades prácticas favorecen el aprendizaje y la transferencia al puesto de trabajo.	Mejora la satisfacción en aspectos como el trabajo en equipo, el respeto entre compañeros y la comunicación con los jefes inmediatos.
<b>Resultados organizacionales</b>	La capacitación genera mejoras en la satisfacción de los huéspedes y reducción de errores o mermas operativas.	Fortalece el sentido de pertenencia, el compromiso y la valoración del colaborador hacia la organización.
<b>Impacto integral de la capacitación</b>	Los programas de capacitación estructurados y alineados a las necesidades del personal influyen tanto en el desempeño como en el bienestar emocional.	Genera entornos laborales más positivos, colaborativos y motivadores, elevando los niveles de satisfacción laboral.

### **3.2 Síntesis de resultados orientada a la propuesta.**

A partir del análisis de los resultados obtenidos en relación con los objetivos específicos de la investigación, se identifican diversos hallazgos relevantes vinculados a los procesos de capacitación y a la satisfacción laboral de los colaboradores de los hoteles Aquamarina, Perla Spondylus y Wyndham de la ciudad de Manta.

En cuanto a la capacitación, los resultados evidencian que, en general, los colaboradores perciben que las capacitaciones recibidas se encuentran alineadas con las necesidades de sus puestos de trabajo y con los estándares de servicio de los hoteles. Asimismo, se destaca la importancia de la frecuencia de las capacitaciones, la aplicación práctica de los contenidos y el rol del capacitador como factores que influyen positivamente en la utilidad percibida de estos procesos formativos. No obstante, se identifican problemas relacionados con la limitada planificación y periodicidad de las capacitaciones, así como con la disponibilidad de tiempo y la carga operativa del personal, lo que puede afectar la continuidad, cobertura y efectividad de los programas de formación.

Respecto a la satisfacción laboral, los resultados muestran que los colaboradores presentan una percepción favorable del ambiente de trabajo, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. Sin embargo, se identifican problemas vinculados a las limitadas oportunidades de reconocimiento, motivación y desarrollo profesional, aspectos que guardan una relación directa con el acceso, la calidad y el seguimiento de los procesos de capacitación implementados por las organizaciones hoteleras.

De manera general, la interpretación conjunta de los resultados permite identificar que la capacitación influye de forma significativa en la satisfacción laboral de los colaboradores, impactando tanto en su desempeño como en su bienestar dentro de la organización. No obstante, se evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación, particularmente en lo referente a su planificación, metodología y seguimiento posterior, con el fin de asegurar una adecuada transferencia de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo.

En función de lo expuesto, los resultados obtenidos permiten identificar problemas

específicos en los procesos de capacitación y en su impacto sobre la satisfacción laboral, los cuales justifican la formulación de una propuesta de estrategias de mejora orientadas a optimizar la planificación, ejecución y evaluación de la capacitación, contribuyendo al bienestar y rendimiento del personal hotelero, así como al fortalecimiento de la gestión del talento humano en las empresas hoteleras estudiadas.

### 3.3 Matriz de la propuesta de mejora en los procesos de capacitación.

#### Objetivo de la propuesta:

Proponer estrategias de mejora en los procesos de capacitación que contribuyan al bienestar y rendimiento del personal hotelero.

Problema identificado	Objetivo de la propuesta	Estrategia propuesta	Actividades	Responsables	Indicadores	Resultados esperados
Limitada frecuencia y planificación de las capacitaciones.	Fortalecer la planificación y periodicidad de los procesos de capacitación del personal hotelero.	Implementar un plan anual de capacitación alineado a las necesidades del personal y a los objetivos del hotel.	Diagnóstico de necesidades de capacitación.  Elaboración de un cronograma anual de capacitaciones.  Socialización del plan con los colaboradores.	Área de Talento Humano. jefes de área.	Número de capacitaciones realizadas al año. Porcentaje de participación del personal.	Mayor continuidad y organización de los procesos de capacitación, así como una mejor percepción de su utilidad por parte de los colaboradores.
Limitadas oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento.	Mejorar la motivación y satisfacción laboral mediante oportunidades de crecimiento profesional.	Diseñar programas de capacitación orientados al desarrollo de competencias y proyección profesional.	Identificación de competencias clave por área.  Ejecución de talleres de desarrollo profesional (idiomas y habilidades blandas).  Reconocimiento a la participación y desempeño en capacitaciones (certificados, bonos o reconocimiento	Área de Talento Humano. Gerencia.	Nivel de satisfacción laboral. Participación en programas de capacitación.	Incremento de la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Limitaciones en la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.	Fortalecer la transferencia de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo.	Incorporar metodologías prácticas y seguimiento posterior a las capacitaciones.	interno) Desarrollo de capacitaciones prácticas. Evaluación del desempeño posterior a la capacitación. Retroalimentación del jefe inmediato.	Capacitadores. jefes inmediatos.	Nivel de aplicación de los conocimientos adquiridos. Reducción de errores operativos.	Mejora del desempeño laboral y de la calidad del servicio brindado por el personal hotelero.
-------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

**Nota:** De elaboración propia. *Matriz de la propuesta de mejora en los procesos de capacitación.*

## **Discusión de resultados.**

La presente sección tiene como finalidad analizar los principales resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los colaboradores de los hoteles Aquamarina, Perla Spondylus y Wyndham, así como de las entrevistas realizadas a los representantes del área de Talento Humano, contrastándolos con los fundamentos teóricos que sustentan la investigación.

En relación con la variable capacitación, los resultados evidencian que los colaboradores perciben que las capacitaciones recibidas están, en su mayoría, alineadas con las necesidades reales de sus puestos de trabajo y con los estándares de servicio exigidos según la categoría del hotel. Asimismo, se destaca la importancia de los métodos prácticos de enseñanza, el dominio del tema por parte de los capacitadores y la posibilidad de aplicar lo aprendido en las actividades diarias. Estos hallazgos se relacionan directamente con la Teoría del Aprendizaje Social, la cual sostiene que el aprendizaje se fortalece cuando los individuos observan, practican y refuerzan conductas dentro de su entorno laboral, permitiendo una transferencia efectiva del conocimiento al puesto de trabajo.

Por otro lado, se identificó que el apoyo del jefe inmediato y la retroalimentación posterior a las capacitaciones influyen positivamente en la percepción de utilidad de los procesos formativos. Este resultado refuerza lo planteado por la Teoría del Aprendizaje Social, en la que el refuerzo social y el modelamiento por parte de figuras de autoridad contribuyen a la consolidación del aprendizaje y al desarrollo de competencias laborales.

Respecto a la satisfacción laboral, los resultados muestran que los colaboradores que perciben mayores oportunidades de capacitación también manifiestan niveles más altos de satisfacción, valoración personal y bienestar en el entorno laboral. Este comportamiento puede explicarse desde la Teoría de las Necesidades de Maslow, específicamente en los niveles de necesidades de estima y autorrealización, ya que la capacitación permite a los trabajadores sentirse competentes, reconocidos y con posibilidades de crecimiento profesional dentro de la organización.

Asimismo, se evidenció que la capacitación contribuye a mejorar el clima laboral, el trabajo en equipo y la reducción del estrés, al proporcionar herramientas prácticas para el desempeño de las funciones. Estos resultados se relacionan con la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, en la cual la capacitación actúa como un factor motivacional, al

generar satisfacción a través del desarrollo profesional, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento.

En cuanto a la relación entre capacitación y satisfacción laboral, los hallazgos confirman que existe una relación positiva entre ambas variables, ya que los colaboradores que consideran que las capacitaciones son pertinentes, accesibles y aplicables a su trabajo tienden a presentar una percepción más favorable del ambiente laboral y de la organización. Este resultado coincide con lo planteado por Herzberg, quien señala que los factores motivacionales, como el desarrollo y el aprendizaje, inciden directamente en la satisfacción laboral y en el compromiso del trabajador.

De manera complementaria, la información obtenida a través de las entrevistas al área de Talento Humano permitió corroborar que la capacitación es concebida como una herramienta estratégica para mejorar el desempeño, la calidad del servicio y la satisfacción de los colaboradores. No obstante, también se identificaron limitaciones relacionadas con la disponibilidad de tiempo, carga operativa y recursos, lo que puede afectar la frecuencia y alcance de los programas de capacitación.

En síntesis, los resultados obtenidos respaldan los fundamentos teóricos abordados en el marco teórico y confirman que la capacitación, cuando es planificada y ejecutada de manera adecuada, contribuye significativamente a la satisfacción laboral de los colaboradores del sector hotelero, fortaleciendo tanto el desempeño individual como el clima organizacional.

## CONCLUSIONES

A partir del análisis de los resultados obtenidos, se concluye que en las empresas hoteleras de la ciudad de Manta se implementan diversos tipos de capacitación, principalmente de carácter operativo y orientadas a la mejora del servicio, con una frecuencia variable según la categoría del hotel y la disponibilidad organizacional. Estas capacitaciones se desarrollan tanto de manera formal como informal, priorizando las necesidades inmediatas de cada área.

En relación con la satisfacción laboral, se evidenció que los colaboradores presentan una percepción generalmente favorable respecto al ambiente de trabajo, la motivación y las oportunidades de desarrollo profesional, especialmente cuando tienen acceso a procesos de capacitación pertinentes y aplicables a sus funciones. Asimismo, se identificó que factores como el clima laboral, el apoyo del jefe inmediato y el reconocimiento influyen de manera significativa en el nivel de satisfacción de los empleados.

Los resultados confirman la existencia de una relación positiva entre la capacitación y la satisfacción laboral, demostrando que los colaboradores que perciben las capacitaciones como útiles, bien planificadas y alineadas a su puesto de trabajo manifiestan mayores niveles de satisfacción, compromiso y valoración hacia la organización. Esto evidencia que la capacitación no solo impacta en el desempeño, sino también en el bienestar laboral.

Finalmente, se concluye que los programas de capacitación constituyen una herramienta estratégica para el fortalecimiento del talento humano en el sector hotelero, ya que contribuyen a mejorar la calidad del servicio, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores, siempre que sean planificados de forma equitativa y con enfoque en el desarrollo profesional.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a las empresas hoteleras fortalecer la planificación de los programas de capacitación, estableciendo una frecuencia definida y contenidos alineados a las necesidades reales de cada área, considerando las particularidades operativas de los distintos turnos y categorías hoteleras.

Se sugiere al área de Talento Humano promover espacios de capacitación que incluyan metodologías prácticas y participativas, que faciliten la aplicación del aprendizaje en el puesto de trabajo y refuercen la confianza y el desempeño de los colaboradores.

Se recomienda vincular los procesos de capacitación con estrategias de reconocimiento y desarrollo profesional, tales como certificaciones, oportunidades de ascenso o incentivos, con el fin de incrementar la motivación y la satisfacción laboral del personal.

Asimismo, se aconseja fomentar el rol del jefe inmediato como facilitador del aprendizaje, promoviendo la retroalimentación constante y el acompañamiento posterior a las capacitaciones para asegurar la transferencia efectiva de conocimientos.

Finalmente, se recomienda a futuras investigaciones ampliar el tamaño de la muestra e incorporar variables sociodemográficas, así como estudios comparativos con otros sectores de servicios, a fin de profundizar en el análisis de la relación entre capacitación y satisfacción laboral.

## Bibliografía

1. A. Ajobi. (2025). Enhancing employee performance through training: A theoretical exploration of social exchange theory. *Quantum Journal of Social Sciences and Humanities*.
2. Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage*. Crown Business.
3. Aguinis, H. (2023). *Performance Management*.
4. Alcivar, M. (2023). *Importancia de la capacitación para el desarrollo del recurso humano, caso de estudio "Hotel Avellan "*. Manta. Retrieved from Repositorio .
5. Ardent Learning. (2020, febrero 19). *Ardent Learning Blog*. Retrieved from What is the Kirkpatrick Model? Learn the 4 Levels of Evaluation: <https://www.ardentlearning.com/blog/what-is-the-kirkpatrick-model>
6. Artal, M. J. (2024, Noviembre 14). *Grupo Castilla*. Retrieved from Satisfacción laboral: qué es, factores y cómo medirla y mejorarla: <https://www.grupocastilla.es/satisfaccion-laboral/>
7. Berrett-Koehler. (2006). *Evaluating training programs*. 3rd ed. San Francisco.
8. Brunilada Altagracia Santana. (2011). *Teoría de los Sistemas*. Retrieved from EOI Escuela de Organización Industrial.: <https://www.eoi.es/blogs/bruniladaaltagraciasantana/2011/12/05/teoria-de-los-sistemas/>
9. Calle , I. M., Serrano, A., & Granados , M. M. (2017). *Gestión del sector de alojamiento-Hotel*.
10. Carrillo, A. (2019, enero 2). *Teoría de intercambio social: qué es y cuáles son sus autores*. Retrieved from Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/social/teoria-de-intercambio-social>
11. Casal , C., Vila, V. G., & Pardo , G. Á. (2019). Sustaining Affective Commitment and Extra-Role Service Among Hospitality Employees: Interactive Effect of Empowerment and Service Training. *Sustainability*, 4092.
12. Chávez, L. V. (2016). *Gestión del talento humano*. ESPOCH.
13. Chiavenato. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* . Retrieved from <https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>
14. Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración* .
15. Contreras , T., Sanchez , S. B., & Guevara, S. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=56441>
16. Correa, C. M. (2007). *Tendencias de la Gerencia y Entorno Económico*.
17. Council, World Travel & Tourism. (2023, Mayo 23). *Sector de viajes y turismo de Ecuador representará el 4,4% de la economía nacional al cierre del 2023*.
18. D'Altroy, T. N. (1992). *Provincial Power in the Inka Empire*. Smithsonian Institution. Retrieved from [https://es.wikipedia.org/wiki/Tambo\\_\(arquitectura\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Tambo_(arquitectura))
19. Depierraz, A.-C. (2024). Hotel Employee Training Impacts Customer Experience and Happiness. *Hospitality Insights (EHL)*.
20. Díaz-Bravo, L. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *scielo*.
21. Duran, S. E., Guiliany, J. G., Marcano, A. I., & Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*.
22. EHL Hospitality Business School. (2025). *Hospitality Industry Trends For 2025*. Retrieved from EHL Insights.: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends>
23. Foro Económico Mundial. (2019). *Towards a Reskilling Revolution*. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOW\\_Reskilling\\_Revolution.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_FOW_Reskilling_Revolution.pdf)
24. Gallup. (2025). *State of the Global Workplace 2025 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

25. Giorgina, H. (2011). *Satisfacción laboral (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas)*. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://feminismo.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf
26. Globalec . (2023). *¿Qué son los Programas de Capacitación?* Retrieved from (Global E-Learning Consulting): <https://globalec.com.mx/que-son-los-programas-de-capacitacion/>
27. Grajales, T. (2000, marzo 27). *Tipos de investigacion*. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cursa.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/Investigaci%C3%B3n.pdf
28. HiBob. (2025). *El bienestar del empleado*. Retrieved from <https://www.hibob.com/hr-glossary/employee-wellbeing/#:~:text=El%20bienestar%20del%20empleado%20se,al%20lugar%20donde%20se%20vive>.
29. Hosteria Benidorm. (2025). *Organigrama de un hotel: ¿cómo se estructura?* <https://www.hosteleriabenidorm.com/2025/02/21/organigrama-de-un-hotel-estructura/>.
30. Hotel Suites Guayaquil. (n.d.). *La hoteleria en Ecuador* . Retrieved from <https://www.suitesguayaquil.com/blog/la-hoteleria-en-ecuador>
31. Hotel Teach Report. (2025, febrero 27). *El papel clave de los RR.HH en la industria hotelera y sus retos* . Retrieved from <https://hoteltechreport.com/es/news/key-role-of-hr-in-the-hospitality-industry-and-its-challenges>
32. Indeed Orientacion Laboral. (2025, junio 3). *Funciones del departamento administrativo*. Retrieved from <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/buscar-trabajo/funciones-departamento-administrativo#:~:text=El%20Departamento%20Administrativo%20es%20el%20que%20se%20ocupa%20de%20vigilar,la%20banca%20y%20los%20contratos>.
33. INE. (2025). *Instituto nacional de estadística*. Retrieved from <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/preguntas-frecuentes/preguntas-frecuentes/es-encuesta-es-encuesta>
34. Institute of Internal Communication – IOIC. (s.f). *Leadership styles and how they impact internal communications*. Retrieved from <https://www.ioic.org.uk/resource/leadership-styles-and-how-they-impact-internal-communications.html>
35. Jimenez, J. P. (2022). *Reskilling y upskilling: estrategia para la transformacion digital en las organizaciones*. Retrieved from <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/26225>
36. Katz, D., & Kahn , R. (1978). *The social psychology of organizations*. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/5320286/social\_psychology\_of\_organizations-libre.pdf?1390840930=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe\_social\_psychology\_of\_organizations.pdf&Expires
37. Katz, D., & Kahn, A. (1986). *Psicología social de las organizaciones*.
38. Keenan, M. (2025, Febrero 24 ). *How Social Learning Theory Works*. Retrieved from WorkRamp Blog: <https://www.workramp.com/blog/how-social-learning-theory-works>
39. Kirckpatrick , D. L. (1959). Techniques for Evaluating Training Programs. *Journal of the American Society of Training Directors* , 3-9.
40. Laborapreencion . (2024, abril). *Tipos de capacitaciones en una empresa*. Retrieved from <https://laborapreencion.com/tipos-de-capacitaciones-en-una-empresa/>
41. Lacalle, E. (2024). 15 nuevas tecnologías para hoteles. . *Mwes*.
42. Lagos, A. (2025, Mayo 8). *La personalizacion en hoteles como factor diferenciador*. Retrieved from Mews: <https://www.mews.com/es/blog/diferenciacion-y-personalizacion-hoteles>

43. Lagos, Agustina. (2025, enero 21). Retrieved from Mews: <https://www.mews.com/es/blog/hospitalidad-significado>
44. Lashley C. (2000). In search of hospitality: Towards a theoretical framework. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 3-15.
45. Licandro, O. D., Paço, A., Gónzalo, S. Y., & García, M. P. (2022). Relación entre motivación y satisfacción en voluntarios corporativos. *Revista Venezolana de Gerencia*.
46. Lopez, P. (2004). Poblacion muestra y muestreo. *Punto cero*.
47. Marquez , O., Viteri Mero, M. J., Useche Castro, L. M., & Cuétara Sánchez, L. M. (2021). Proceso administrativo y sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquiaa Crucita, Manta-Ecuador. *Revista de ciencias sociales*.
48. Martins, J. (2025, agosto 16). *Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto*. Retrieved from <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>
49. McLeod, S. (2024). Herzberg's Two-Factor Theory. *Simply Psychology*.
50. Medios, L. (2025, junio 5). *Manta se promovera como destino de turismo MICE en Fiexpo 2025; tambien apuesta por atraer mas bodas*. Retrieved from [https://ecuador.ladevi.info/actualidad/manta- se-promovera-como-destino-turismo-mice-fiexpo-2025-tambien-apuesta-atraer-mas-bodas- n84541?utm\\_source.com](https://ecuador.ladevi.info/actualidad/manta- se-promovera-como-destino-turismo-mice-fiexpo-2025-tambien-apuesta-atraer-mas-bodas- n84541?utm_source.com)
51. Ministerio de turismo. (2023). *Ficha sectorial: turismo. Corporacion financiera nacional*. Retrieved from <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2024/07/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>
52. Muguira, A. (2025). *QuestionPro*. Retrieved from <https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-recoleccion-de-datos-entrevista/>
53. Nafin . (2004). *Nacional Financiera* . Retrieved from La capacitación en la empresa. En Fundamentos de negocio: Recursos Humanos.: [https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion\\_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Recursos%20Humanos/recursos\\_humanos5\\_3.pdf](https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Recursos%20Humanos/recursos_humanos5_3.pdf)
54. Nickerson, C. (2025, abril 18). *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation-Hygiene*. Retrieved from Simply Psychology: <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>
55. Noe , R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Mc Graw Hill .
56. Oracle Hospitality & Skift. (2022). *Hospitality in 2025: Automated, Intelligent... and More Personal*. Retrieved from Oracle Corporation.: <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/industries/hospitality/hospitality-industry-trends-for-2025.pdf>
57. Ostelea School of Tourism & hospitality. (2022, marzo 1). *Blog Turismo*. Retrieved from Sistema de gestion de calidad de un Hotel y cómo funciona.: <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/direccion-hoteler/sistema-de-gestion-de-calidad-de-un-hotel-que-es-y-como-funciona>
58. Polo del Conocimiento . (2019). *Turismo Comunitario en Ecuador, oportunidades y desafios* . Retrieved from <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2743/html>
59. Primicias. (2024, Mayo 15). *Turismo corporativo, una alternativa para el desarrollo de Manta*. Retrieved from [https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/turismo-corporativo-alternativa-desarrollo-manta/?utm\\_source.com](https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/turismo-corporativo-alternativa-desarrollo-manta/?utm_source.com)
60. RAE. (n.d.). *Real academia española* . Retrieved from <https://dle.rae.es/hospitalidad>
61. Rajâa, O. (2025). Revealing the impact of social exchange theory on financial performance: A systematic review of the mediating role of human resource performance. *Cogent Business & Management (publicada por Taylor & Francis)*.
62. Real academia española . (n.d.). Retrieved from <https://dle.rae.es/tendencia>
63. Red Educa. (n.d.). *Personalizacion*. Retrieved from <https://www.rededuca.net/contexto-educativo/p/personalizacion>
64. Reyes, I. C. (2024, julio 21). *CognosOnline*. Retrieved from Guía completa para un plan de capacitación empresarial efectivo: pasos y ejemplos: <https://cognosonline.com/como->

- hacer-un-plan-de-capacitacion/
65. Saavedra, D. (n.d.). *Scribd*. Retrieved from Departamento de recursos humanos de un hotel: <https://es.scribd.com/document/594917829/DTO-DE-RECURSOS-HUMANOS-HOTEL>
  66. Saito, H., Brozović, D., & Baum, T. (2025). Well-being of hospitality employees: A systematic literature review. *International Journal of Hospitality Management*.
  67. Salazar, C. (2021). *Poblacion, muestra y muestreo*. San Juan.
  68. Salazar, M., & Nieto, O. (2019). Satisfaccion Laboral y desempeño. *Revista de investigacion en ciencias estrategicas*.
  69. Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: McGraw Hill México.
  70. Sesame HR. (2024, octubre 31). *Capacitación*. *Diccionario Sesame HR*. Retrieved from <https://www.sesamehr.es/diccionario/capacitacion/>
  71. SiteMinder. (2025). Departamentos de un hotel y sus diferentes funciones.
  72. Slack. (2024, noviembre 24). *Satisfacción laboral: qué es, factores y cómo medirla y mejorarla*. Retrieved from Blog de Slack: <https://slack.com/intl/es-es/blog/collaboration/satisfaccion-laboral-que-es-factores-y-como-medirla-y-mejorarla>
  73. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications.
  74. UDS Advisors. (s.f). *¿Cómo motivar a los empleados de un hotel?* Retrieved from <https://udsadvisors.com/como-motivar-a-los-empleados-de-un-hotel/>
  75. Uleam. (2021, Noviembre 25). *ULEAM anfitriona de la Convencion Internacional de Turismo*. Retrieved from [https://www.uleam.edu.ec/uleam-anfitriona-de-la-convencion-internacional-de-turismo/?utm\\_source.com](https://www.uleam.edu.ec/uleam-anfitriona-de-la-convencion-internacional-de-turismo/?utm_source.com)
  76. UNIR Colombia. (2024, Julio 2). *¿Qué es la gestión del talento humano?* Retrieved from <https://colombia.unir.net/actualidad-unir/gestion-del-talento-humano/>
  77. Universidad de Warwick. (2022, noviembre 16). *New study shows we work harder when we are happy*. Retrieved from [https://warwick.ac.uk/news/pressreleases/new\\_study\\_shows/](https://warwick.ac.uk/news/pressreleases/new_study_shows/)
  78. Universidad europea. (2022). *Funciones del departamento de recursos humanos* . Retrieved from <https://ecuador.universidadeuropea.com/blog/funciones-departamento-recursos-humanos/>
  79. Velazquez, A. (2025). *¿Cuál es la diferencia entre población y muestra?* Retrieved from QuestionPro.: <https://www.questionpro.com/blog/es/diferencia-entre-poblacion-y-muestra/>
  80. Voyager Travel Company . (n.d.). *Galapagos Human History, Firts visitors* . Retrieved from Voyagers Travel Company. (s.f.). Galapagos Human History. En Galapagos Human History | First visitors.
  81. Weisskopf , & Masset . (2025, Febrero 19). *Top 10 hospitality trends: What shaped 2024 and What to expect in 2025*. Retrieved from <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4125874.html>
  82. Wich, S. (2018). *EHL Insights*. Retrieved from EHL Insights: [https://hospitalityinsights.ehl.edu/origins-hospitality-industry?utm\\_source=chatgpt.com](https://hospitalityinsights.ehl.edu/origins-hospitality-industry?utm_source=chatgpt.com)
  83. Wikipedia. (2011). *Turismo Comunitario*. Retrieved from [https://es.wikipedia.org/wiki/Turismo\\_comunitario](https://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_comunitario)
  84. Wikipedia. (2025, Agosto 21). *Region Costa*. Retrieved from [https://es.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%B3n\\_Costa](https://es.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%B3n_Costa)
  85. World travel & tourism Council . (n.d.). *Seamless Traveller Journey*. Retrieved from <https://wtcc.org/initiatives/security-travel-facilitation>
  86. Yusuf, R. N., Sawitri, D., & Farhan, D. (2021). The Effect of Training on Employee Performance Mediated by Service Quality. *Mec-J (Management and Economics Journal)*, 143–152.
  87. Zendesk. (2023, octubre 6). Retrieved from <https://www.zendesk.es/blog/plan-de-capacitacion/>
  88. Zeus. (2024, junio 2). *Diseño de programa de capacitación: pasos y ejemplos*.

Retrieved from Blog de Zeus.: <https://talentozeus.com/blog/como-crear-un-programa-de-capacitacion>

## ANEXOS

### Anexo A

**Cuadro:** Instrumento de recolección de datos. Encuesta aplicada a los colaboradores.

Encuesta sobre la capacitación y la satisfacción laboral en hoteles de Manta

#### **OBJETIVO DE LA ENCUESTA:**

Analizar cómo la capacitación influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la ciudad de Manta.

La presente encuesta forma parte de una investigación académica que tiene como finalidad analizar la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral en el sector hotelero de la ciudad de Manta.

La información proporcionada será tratada de manera confidencial y anónima, y se utilizará únicamente con fines académicos.

Dimensión	Ítem	Enunciado	Escala de medición
<b>Datos generales</b>	1	Hotel al que pertenece	Wyndham/ Perla Spondylus/ Aquamarina
<b>Datos generales</b>	2	Área	Recepción /housekeeping /cocina/ Restaurante/ mantenimiento / Ventas & marketing/ seguridad / eventos/ lavandería/ Otro.
<b>Datos generales</b>	3	Antigüedad en la empresa	Menos de 6 meses/ 6 a 12 meses/ 1 a 3 años/ mas de 3 años
<b>Datos generales</b>	4	Tipo de contrato	Contrato indefinido/ Contrato turístico/ Contrato eventual continuo/ Contrato eventual discontinuo
<b>Datos generales</b>	5	Turno habitual	Matutino/ vespertino/ nocturno/ rotativo
<b>Frecuencia y acceso a la</b>	6	¿Con qué frecuencia recibe	Más de una vez al mes/ Una vez al

<b>capacitación</b>		capacitaciones en su área?	mes/ Cada 2–3 meses/ Una vez al año/ Casi nunca/ Nunca
<b>Frecuencia y acceso a la capacitación</b>	7	¿Qué tipo de capacitación ha recibido más recientemente?	Servicio al cliente/ Protocolos operativos de mi área/ Salud y seguridad ocupacional/ Salud y seguridad ocupacional/ Manejo de equipos / Idiomas / Atención a quejas/ Ventas/ Liderazgo/ Prevención de riesgos / Otras
<b>Frecuencia y acceso a la capacitación</b>	8	¿La empresa informa de manera clara cuándo y por qué se realizan las capacitaciones?	Escala Likert (1–5)
<b>Pertinencia y alineación de la capacitación</b>	9	Las capacitaciones recientes responden a necesidades reales de mi puesto.	Escala Likert (1–5)
<b>Pertinencia y alineación de la capacitación</b>	10	Los contenidos de la capacitación se ajustan a los estándares de servicio exigidos por la categoría del hotel.	Escala Likert (1–5)
<b>Pertinencia y alineación de la capacitación</b>	11	Las temáticas abordadas reflejan las prioridades operativas de mi área.	Escala Likert (1–5)
<b>Metodología y calidad del proceso formativo</b>	12	Los capacitadores dominan el tema y resuelven las dudas con claridad.	Escala Likert (1–5)
<b>Metodología y calidad del proceso formativo</b>	13	Las actividades prácticas (simulaciones, role play, prácticas en puesto) me ayudan a aprender.	Escala Likert (1–5)
<b>Metodología y</b>	14	Los métodos de	Escala Likert (1–5)

<b>calidad del proceso formativo</b>		enseñanza son adecuados para mi estilo de aprendizaje.	
<b>Frecuencia y acceso a la capacitación</b>	15	Los horarios de capacitación me permiten asistir sin afectar mi carga laboral.	Escala Likert (1–5)
<b>Transferencia y apoyo al desempeño</b>	16	He podido aplicar lo aprendido en mi trabajo diario.	Escala Likert (1–5)
<b>Transferencia y apoyo al desempeño</b>	17	Tras participar en la capacitación, mejoré mi desempeño en tareas clave de mi área.	Escala Likert (1–5)
<b>Transferencia y apoyo al desempeño</b>	18	Mi jefe inmediato fomenta que aplique lo aprendido en mis funciones.	Escala Likert (1–5)
<b>Transferencia y apoyo al desempeño</b>	19	Recibo retroalimentación sobre cómo uso las nuevas habilidades.	Escala Likert (1–5)
<b>Desarrollo profesional y reconocimiento</b>	20	La participación en capacitaciones se considera en decisiones de promoción o ascenso	Escala Likert (1–5)
<b>Desarrollo profesional y reconocimiento</b>	21	Existen oportunidades de desarrollo profesional vinculadas a la formación.	Escala Likert (1–5)
<b>Desarrollo profesional y reconocimiento</b>	22	He recibido algún reconocimiento (certificado, bono, mención) por mejorar tras una capacitación.	Escala Likert (1–5)
<b>Resultados organizacionales</b>	23	Percibo que las capacitaciones han contribuido a mejorar la satisfacción de los	Escala Likert (1–5)

		huéspedes.	
<b>Resultados organizacionales</b>	24	Percibo que las capacitaciones han reducido errores, tiempos muertos o mermas en mi área.	Escala Likert (1–5)
<b>Resultados organizacionales</b>	25	Considero que la inversión en capacitación ha mejorado la operación del hotel.	Escala Likert (1–5)
<b>Valoración y bienestar</b>	26	Capacitarme me hace sentir más valorado/a por la organización.	Escala Likert (1–5)
<b>Valoración y bienestar</b>	27	Las capacitaciones han reducido el estrés en el trabajo al darme herramientas prácticas.	Escala Likert (1–5)
<b>Valoración y bienestar</b>	28	Las actividades de formación contribuyen al trabajo en equipo y al buen clima.	Escala Likert (1–5)
<b>Frecuencia y acceso a la capacitación</b>	29	Las oportunidades de capacitación se distribuyen de forma justa entre turnos y personas.	Escala Likert (1–5)
<b>Frecuencia y acceso a la capacitación</b>	30	He podido inscribirme o acceder a las capacitaciones que necesito.	Escala Likert (1–5)
<b>Complementarias – cualitativas</b>	31	¿Qué capacitación reciente fue más útil y por qué?	Abierta
<b>Complementarias – cualitativas</b>	32	¿Qué tema necesita su área para mejorar el servicio en los próximos 3 meses?	Abierta
<b>Ambiente y clima laboral</b>	33	El ambiente laboral en mi área es positivo y colaborativo.	Escala Likert (1–5)
<b>Ambiente y clima laboral</b>	34	Me siento cómodo/a al	Escala Likert (1–5)

		comunicar inquietudes a mi jefe inmediato.	
<b>Ambiente y clima laboral</b>	35	Considero que existe un clima de respeto entre el equipo.	Escala Likert (1-5)
<b>Ambiente y clima laboral</b>	36	Percibo una distribución justa de la carga laboral en mi área.	Escala Likert (1-5)
<b>Ambiente y clima laboral</b>	37	Siento que mis opiniones son escuchadas por mis superiores.	Escala Likert (1-5)

**Anexo B.**

**Consentimiento informado:**

Su participación es voluntaria y anónima. Puede retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna. Al continuar, usted acepta participar en este estudio y autoriza el uso de la información proporcionada únicamente con fines académicos.

Lea atentamente cada enunciado y marque la opción que mejor refleje su opinión. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Autorizo:  Sí  No

Anexo C.

## Instrumentos de Medición: Satisfacción Laboral Relacionada con la Capacitación

### Hoteles 3★, 4★ y 5★ – Ciudad de Manta

*Entrevista dirigida a Administradores por Área, Encuesta a Colaboradores por Área y Entrevista al Departamento de Talento Humano.*

*Incluye consentimiento informado, fichas técnicas y pautas de aplicación/análisis.*

**Hotel:** \_\_\_\_\_

**Categoría:**  3★  4★  5★

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Responsable de levantamiento:** \_\_\_\_\_

**Contacto:** \_\_\_\_\_

#### Guía de Entrevista al equipo de Talento Humano

**Propósito:** profundizar en políticas, equidad, presupuesto, registros, evaluación de impacto, convenios y criterios globales.

**Duración estimada:** 30–40 min. **Registro:** audio + notas

Ítem	Enunciado
1	¿Existe una política institucional de capacitación? ¿Cómo se definen las prioridades temáticas (operativas, comportamentales o normativas)?
2	¿Cómo se define el presupuesto anual destinado a capacitación y cómo se distribuye entre áreas y modalidades?
3	¿Qué herramientas utilizan para identificar las necesidades de capacitación y actualizar la matriz de competencias del personal?
4	¿Qué mecanismos se aplican para asegurar un acceso equitativo a la capacitación entre turnos, tipos de contrato y áreas?
5	¿Cuáles son los criterios utilizados para seleccionar proveedores externos y facilitadores de capacitación?
6	¿Cómo evalúan el impacto de la capacitación y qué indicadores utilizan para medir sus resultados?
7	¿Cómo se registran y sistematizan las capacitaciones realizadas y el historial formativo de los colaboradores?
8	¿Qué acciones se implementan para garantizar un acceso equitativo e inclusivo a la capacitación, considerando turnos, tipo de contrato y otros grupos específicos?

9	¿Qué evidencias o resultados han observado que demuestren que la capacitación aporta beneficios a la organización?
10	¿Cuáles considera que son los principales retos en la gestión de la capacitación y qué mejoras se están planificando?
11	¿Cómo se planifican las capacitaciones institucionales y por área en cuanto a frecuencia, tipos de formación, criterios de participación y comunicación al personal?
12	Desde su perspectiva, ¿cómo describiría el clima laboral general del hotel y qué factores considera que influyen más en la satisfacción laboral del personal?
13	¿De qué manera la capacitación contribuye (o podría contribuir) a mejorar el ambiente laboral?

**Anexo D.**

<p><b>Consentimiento informado:</b></p> <p>Este estudio busca comprender cómo la capacitación influye en la satisfacción laboral en su hotel. La participación es voluntaria y anónima; puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Sus respuestas y/o comentarios serán utilizados solo con fines académicos y de mejora. Al continuar, usted acepta participar y autoriza el uso de la información proporcionada para este estudio.</p> <p>Para entrevista:</p> <p>Autorizo la grabación de audio: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>-----</p> <p>NOMBRE/ FIRMA</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Anexo E.  
Fotografias.**

