



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN TURISMO ARTES Y HUMANIDADES**  
**CARRERA DE HOSPITALIDAD Y HOTELERÍA.**

**Proyecto de Investigación Previo a la obtención del título de Licenciada en**  
**Administración de Empresas Hoteleras.**

**TEMA:**

**Diagnóstico de los procesos de gestión de talento humano en hoteles de**  
**la ciudad de Manta.**

**Carolyn Mayerly Ortiz Saltos**

**Tutora: Dra. C Natacha Díaz Rodríguez**

**2025**

## Resumen

Este trabajo de investigación analiza la gestión del talento humano en cuatro hoteles de la ciudad de Manta, con el objetivo de comprender cómo se llevan a cabo los procesos internos relacionados con la selección, capacitación, evaluación y bienestar del personal. A través de entrevistas realizadas tanto a encargados como a colaboradores, se identificaron fortalezas y debilidades dentro de cada establecimiento, lo que permitió obtener una visión más cercana y real de su funcionamiento. Así también diagnosticar el estado actual de los procesos del departamento de gestión de Talento Humano en lo cual mediante entrevistas se recolectó información, y de acuerdo a los resultados aportar sugerencias concretas que ayuden a mejorar el ambiente laboral, fortalecer los procesos humanos y, en definitiva, elevar la calidad del servicio hotelero en la ciudad. El enfoque es investigativo donde se trata de escuchar las voces dentro de los hoteles y construir, a partir de ellas, propuestas que generen cambios positivos, tanto para los empleados como para las organizaciones.

**Palabras clave:** Hospitalidad, procesos, gestión, talento humano.

### **Abstract**

This research paper analyzes human talent management in four hotels in the city of Manta, with the objective of understanding how internal processes related to staff selection, training, evaluation, and well-being are carried out. Through interviews with both managers and employees, strengths and weaknesses were identified within each establishment, which provided a closer and more realistic view of their operations. It also diagnosed the current state of the Human Talent Management department's processes in the hotels in the city of Manta. Through interviews, information was collected. Based on the results, concrete suggestions are provided to help improve the work environment, strengthen human resources processes, and ultimately raise the quality of hotel service in the city. The approach is investigative, seeking to listen to the voices within the hotels and, from them, build proposals that generate positive changes for both employees and the organizations.

**Keywords:** Hospitality, processes, management, human talent.

 <b>Uleam</b> <small>UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ</small>	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> CERTIFICADO DE TUTOR(A).	<b>CÓDIGO:</b> PAT-04-F-004
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	<b>REVISIÓN:</b> 1 Página 1 de 1

## 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 ORTIZ SALTOS CAROLYN MAYERLY, legalmente matriculada en la carrera de HOSPITALIDAD Y HOTELERÍA, período académico 2025-2026(1), cumpliendo el total de **384 horas**, cuyo tema del proyecto o núcleo problémico es *"DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN HOTELES DE LA CIUDAD 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, Martes, 12 de agosto de 2025.

Lo certifico,

*Dra. C. Nahola Díaz R.*  
DOCENTE INVESTIGADORA

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

### Aprobación Del Tribunal

El tribunal evaluador certifica:

Que, el trabajo de carrera, titulado “Diagnóstico de los procesos de Gestión de talento humano en Hoteles de la ciudad de Manta.” ha sido realizado y concluido por el estudiante Ortiz Saltos Carolyn Mayerly el mismo que ha sido controlado y supervisado por los miembros del tribunal.

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

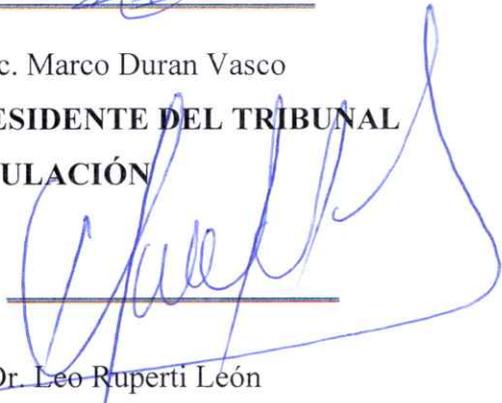
Para dar testimonio y autenticidad,

Firmamos:



---

Lic. Marco Duran Vasco  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL  
TITULACIÓN**



---

Dr. Leo Ruperti León  
**MIEMBRO TRIBUNAL DE  
TITULACIÓN**



---

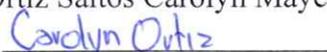
Dr. Argenis Montilla Pacheco  
**MIEMBRO TRIBUNAL DE  
TITULACIÓN**



---

Dra. C Natacha Díaz Rodríguez  
**DOCENTE TUTOR**

Ortiz Saltos Carolyn Mayerly



---

**GRADUADA**

**Declaración de autoría**

El actual proyecto de investigación se lleva a cabo como requisito previo a la obtención del título de Licenciada en Hospitalidad y Hotelería en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Las ideas vertidas en este estudio corresponden exclusivamente al autor, por tal motivo se exhortan a dar los respectivos créditos.

Carolyn Ortiz

Ortiz Saltos Carolyn Mayerly

CI: 1317977195

## **Agradecimiento**

Primero agradezco a Dios por que me permitió vivir este proceso lleno de emociones y momentos que creí no poder superar.

Agradezco a mis padres por todo lo que hicieron por mí, con las herramientas que tenían, sin duda un privilegio que ellos sean mi refugio.

Agradezco a mi tutora Dra. C Natacha Díaz Rodríguez por la paciencia que tuvo, sin dejarme sola en este proyecto y estar conmigo hasta el final.

Y por último, agradezco a mi yo de hace cuatro años, quien decidió empezar de nuevo lejos de casa, llena de miedo, pero con muchos sueños por cumplir.

### **Dedicatoria**

Este proyecto me lo dedico a mi yo de a hora para recordarme que soy mas que mis errores, que mis capacidades no siempre se ven y decirme que soy suficiente.

A mi yo de hace cinco años, que tenía miedo de todo lo que estaba por venir.

Se lo dedico a mis padres por hacer esto posible, y permitirme volar hacia un nuevo horizonte, los amo con todo mi corazón y agradezco su existencia en mi vida.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	- 1 -
Objetivo General.....	- 3 -
Objetivos Específicos.....	- 3 -
Capítulo I. Marco Teórico.....	- 5 -
1.    Hospitalidad .....	- 5 -
Historia de la Hotelería .....	- 6 -
1.2.3 Los Hoteles más Relevantes en Gestión de Procesos de Contratación a Nivel Nacional. ....	- 19 -
La Gestión en la Hotelería. ....	- 22 -
Procesos e Indicadores de Gestión Hotelera.....	- 24 -
Procesos de gestión del Talento humano en la empresa hotelera .....	- 26 -
Modelos en Gestión Hotelera.....	- 39 -
Departamento De Talento Humano En La Empresa Hotelera.....	- 42 -
Capítulo II Marco Metodológico. ....	- 61 -
2.1.    Generalidades del diseño metodológico.....	- 61 -
Antecedentes metodológicos .....	- 61 -
2.2.    Metodología utilizada.....	- 62 -
2.3 Descripción de los pasos, métodos, técnicas y herramientas.....	- 63 -
Identificación de indicadores. ....	- 63 -
2.3.1 Diseño de instrumentos.....	- 63 -
2.3.2 Aplicación de instrumentos e interpretación de datos .....	- 64 -
Capítulo III. Resultados y Discusión. ....	- 65 -
3.1.    Caracterización de los establecimientos.....	- 65 -
Hotel Aquamarina. ....	- 65 -

Hotel Mar azul .....	- 66 -
Hotel Los Almendros .....	- 67 -
Hotel Balandra .....	- 68 -
3.4 Entrevista aplicada a los administradores de los establecimientos.....	- 79 -
Determinación de población y muestra.....	- 79 -
3.4.2 Plan de acción encaminado a mejorar los procesos de gestión del Talento Humano dentro de los hoteles intervenidos, en respuesta al objetivo específico 3 que dice:	- 88 -
Conclusiones .....	- 1 -
Bibliografía .....	- 1 -
Anexos .....	- 6 -

INDICE DE TABLA

TABLA 1. TIPOS DE HOSPITALIDAD SEGÚN AUTORES. .... - 6 -

TABLA 2: PROCESOS E INDICADORES CLAVE PARA GARANTIZAR UNA OPERACIÓN EFICIENTE..... - 25 -

TABLA 3. PROCESOS DE GESTIÓN. .... - 27 -

TABLA 4: MODELOS DE GESTION HOTELERA. .... - 41 -

TABLA 5: SÍNTESIS DE CRITERIOS SELECCIONADOS SOBRE DIAGNÓSTICO ..... - 61 -

TABLA 6: METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS. .... - 62 -

TABLA 7 ESTABLECIMIENTOS QUE HAN IMPLEMENTADO PROGRAMAS DE FORMACIÓN..... - 71 -

TABLA 8 TIPOS DE FORMACIONES ..... - 72 -

TABLA 9 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ..... - 72 -

TABLA 10 FRECUENCIA DE REALIZACIÓN DE EVALUACIONES..... - 73 -

TABLA 11 TIPO DE EVALUACIÓN QUE APLICAN..... - 74 -

TABLA 12 TIPOS DE CAPACITACIÓN ..... - 75 -

TABLA 13 ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS ..... - 76 -

TABLA 14 SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES EN LA TOMA DE DECISIONES DE LOS SUPERVISORES..... - 77 -

TABLA 15 SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LA TOMA DE DECISIONES EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,  
CAPACITACIONES Y DESEMPEÑO. .... - 77 -

TABLA 16 CONCEPTOS MÁS RELEVANTES DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN..... - 78 -

TABLA 17 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS. .... - 80 -

TABLA 18 ESTABLECIMIENTOS QUE CUENTAN CON UN PLAN ESTRUCTURADO..... - 81 -

TABLA 19 PROCESOS DE TALENTO HUMANO. .... - 82 -

TABLA 20 ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS..... - 85 -

TABLA 21 TIPOS DE CAPACITACIONES IMPLEMENTADAS ..... - 87 -

TABLA 22 PLAN DE ACCIÓN ENCAMINADO A MEJORAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DE LOS HOTELES  
INTERVENIDOS..... - 89 -

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: INDICADORES PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA HOTELERA. -	
26 -	
FIGURA 2: ÁREAS DONDE OPERA EL TALENTO HUMANO .....	- 43 -
FIGURA 3. ESTABLECIMIENTO HOTEL AQUAMARINA .....	- 66 -
FIGURA 4: ESTABLECIMIENTO HOTEL MAR AZUL .....	- 67 -
FIGURA 5: HOTEL LOS ALMENDROS .....	- 68 -
FIGURA 6: HOTEL BALANDRA.....	- 70 -

### **Introducción.**

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico. (ONU Turismo, sf). Es por eso que, en un entorno globalizado y competitivo, el capital humano se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales para el éxito organizacional, especialmente en el sector hotelero, donde la calidad del servicio y la satisfacción del cliente dependen en gran medida de la eficiencia y el desempeño del personal.

Las organizaciones y las personas representan el contexto de la administración del talento humano. Las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos, para cumplir su misión y visión; las personas constituyen el medio que permitirá alcanzar los objetivos personales, compartiendo el día a día, el costo de tiempo, esfuerzo y constancia. (Luz, 2016), es por ello un factor clave que puede influir tanto en la productividad interna como en la experiencia del huésped.

El sector hotelero juega un papel fundamental en la economía de Manta, una ciudad costera de Ecuador que se ha consolidado como un destino turístico de creciente relevancia. En este contexto, los hoteles no solo representan una fuente importante de ingresos y empleo, sino también un pilar para la consolidación del turismo en la región. Uno de los elementos clave que determina el éxito y la competitividad de los hoteles es la gestión del talento humano, ya que la calidad del servicio está directamente relacionada con el desempeño y la satisfacción de los empleados.

El presente estudio se enfoca en realizar un diagnóstico de los procesos de gestión de talento humano en los hoteles de la ciudad de Manta, Ecuador. Esta ciudad, reconocida por su atractivo turístico, ha experimentado un crecimiento notable en su infraestructura hotelera, lo que exige un manejo adecuado de su personal para garantizar un servicio de calidad y mantener la competitividad en el mercado. Sin embargo, la adopción de prácticas adecuadas en la gestión del talento humano no siempre está alineada con las mejores estrategias o necesidades del sector. Identificando las fortalezas y áreas de mejora en los procesos de gestión de talento humano en los hoteles de Manta. Esto abarca la planificación, reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y la retención de personal. A través de un análisis exhaustivo de las prácticas actuales, se espera generar recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de las estrategias de recursos humanos, mejorando no solo el rendimiento del personal, sino también la satisfacción y lealtad de los clientes.

Con ello, este estudio pretende brindar a los directivos y gerentes de recursos humanos del sector hotelero de Manta una herramienta analítica que les permita optimizar sus procesos y, en última instancia, lograr un servicio más eficiente y de calidad en un mercado tan dinámico como el turístico.

Con base en lo anterior, surge la actual investigación, para lo cual se formula el siguiente ***problema de investigación***: ¿Cuál es el estado actual de los procesos de gestión de Talento Humano, en los hoteles de Manta que permita proyectar cambios de mejora de calidad en su oferta?

El ***objeto de investigación*** es la gestión de los procesos y el ***campo de acción*** es el diagnóstico de la gestión que se llevan a cabo en el área de talento humano de los hoteles en la ciudad de Manta.

Se determina como *idea a defender* que el diagnóstico de la situación actual de los procesos de gestión de talento humano en la ciudad de Manta contribuirá a proyectar cambios de mejora de calidad en su oferta.

En concordancia con lo anterior se redactan los respectivos objetivos generales y específicos.

### **Objetivo General**

Diagnosticar el estado actual de los procesos del departamento de gestión de Talento Humano en los hoteles de la ciudad de Manta a través de entrevistas.

### **Objetivos Específicos**

1. Elaborar el marco teórico referencial y metodológico sobre los procesos de gestión de Talento Humano.

2. Identificar los procesos que se siguen dentro de la empresa determinando los aspectos claves del comportamiento y evaluación de la gestión de talento humano en los hoteles de la ciudad de Manta.

3. Plan de acciones encaminado a mejorar los procesos de gestión del talento humano dentro de los hoteles intervenidos.

El diseño metodológico de la actual investigación incluye la revisión de literatura en internet, de páginas oficiales como el Ministerio de Turismo, fuentes bibliográficas científicas, entre otros. Además, se emplea técnicas, la misma que se aplica a los administradores/gerentes de talento humano y autoridades claves de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Manta, con el propósito de dar respuesta a la problemática

planteada al inicio de la investigación. El análisis y la síntesis, así como la comparación facilitan la interpretación y la emisión de conclusiones.

La importancia de este proyecto se enfoca en determinar las condiciones actuales en las que se encuentran los procesos de gestión de Talento Humano en la ciudad de Manta. Los resultados permitirán plantear acciones para mejorar las deficiencias detectadas, en virtud de ofrecer una mejor oferta y satisfacer en una mayor proporción las necesidades de los turistas que consumen este producto.

Este proyecto aporta al programa Institucional Universidad Inclusiva, otra alternativa de accesibilidad Universal y al programa Institucional Creación e implementación operativa del COAI (Centro de Observación y Apoyo Inclusivo ULEAM).

El informe se estructura en tres capítulos: **Capítulo I**, considera el marco teórico del proyecto de investigación, los antecedentes y bases teóricas específicas del campo de acción del proyecto. Mientras que el **Capítulo II**, muestra el diseño metodológico, técnicas e instrumentos de investigación como encuestas y entrevistas. El **Capítulo III**, trata de los resultados, discusión, dando respuesta a los objetivos general y específicos, y la propuesta basada en el análisis de el diagnostico encontrado.

## Capítulo I. Marco Teórico

Este capítulo presenta los fundamentos conceptuales y antecedentes que sustentan la investigación sobre la gestión del talento humano en el sector hotelero de Manta. Se revisan teorías, definiciones y enfoques relevantes que permiten comprender la importancia de una adecuada administración del personal para el éxito organizacional y calidad.

### 1. Hospitalidad

La hospitalidad ha sido definida de múltiples maneras a lo largo del tiempo. Según Brotherton (1999), la hospitalidad es "el comportamiento recibido por parte de una persona o grupo hacia un extraño o invitado, caracterizado por la amabilidad, generosidad y la disposición de acoger". Sin embargo, este concepto ha trascendido en el contexto empresarial hacia una práctica sistematizada que incluye la provisión de alojamiento, comida y entretenimiento según Lashley & Morrison, (2000).

Este cambio de enfoque también refleja la evolución de la hospitalidad como una industria formal, en donde la eficiencia operativa y la experiencia del cliente deben equilibrarse constantemente. Así, la hospitalidad comercial abarca una gama diversa de sectores, desde hoteles y restaurantes hasta eventos y turismo.

Cuando se habla de hospitalidad, se refiere a la capacidad de acoger con los brazos abiertos, de estar presentes y atentos a las necesidades de los demás, creando un ambiente donde cada detalle importa. Por ende, no es cuestión de ofrecer una cama cómoda o una comida deliciosa, sino de hacer sentir a las personas que son importantes y que han llegado a un lugar donde se les aprecia y respeta.

En la industria de la hospitalidad, esto se traduce en un compromiso constante por superar las expectativas. Cada gesto, desde una sonrisa sincera hasta un servicio personalizado, construye una atmósfera donde los huéspedes se sienten como en casa, o incluso mejor. Como dijo Telfer (2000), "la hospitalidad es, ante todo, una experiencia humana, antes que un negocio".

#### **Tipos de hospitalidad**

La hospitalidad puede tener diferentes significados, depende del contexto en el que se aplica. A lo largo del tiempo, varios autores han ofrecido conceptos y perspectivas que

nos ayudan a comprender cómo se manifiesta la hospitalidad en diversas situaciones, ya sea en lo personal, lo social o en el ámbito comercial. A continuación, quiero compartir algunos de los tipos de hospitalidad más destacados según quienes han estudiado este tema en profundidad.

Tabla 1. *Tipos de hospitalidad según autores.*

Autor	Tipo de hospitalidad	Descripción
<b>Lashley y Morrison (2000)</b>	<b>Hospitalidad Doméstica</b>	Es la que ofrecemos en el hogar, cuando recibimos a amigos, familiares o desconocidos y les hacemos sentir parte de nuestro espacio, un lugar cálido donde se cuida de su bienestar.
<b>Hermanoton (1999)</b>	<b>Hospitalidad Comercial</b>	Aquí hablamos de la hospitalidad como negocio, donde se busca generar experiencias memorables en hoteles, restaurantes y otros servicios, pero siempre desde el cuidado genuino por los demás.
<b>Telfer (2000)</b>	<b>Hospitalidad Ética</b>	Este tipo de hospitalidad está guiado por valores morales y éticos. Se basa en el principio de tratar a los demás como nos gustaría ser tratados, poniendo en primer lugar la dignidad y el respeto por el otro.
<b>O'Gorman (2006)</b>	<b>Hospitalidad Social</b>	Se refiere a la hospitalidad que vemos en nuestras interacciones sociales, como la que ocurre en eventos o celebraciones comunitarias, donde el sentido de pertenencia y conexión con los demás es clave.
<b>Selwyn (2000)</b>	<b>Hospitalidad Institucional</b>	Es aquella ofrecida por instituciones, como hospitales o centros de atención. Aunque es más formal, busca asegurar que las personas se sientan bien atendidas y cuidadas en momentos de vulnerabilidad.

*Nota: Elaboración propia*

### **Historia de la Hotelería**

Hace tiempos atrás, las personas han buscado formas de acoger a los viajeros, brindarles refugio y hacer que se sientan seguros lejos de sus hogares. Por ende, lo que comenzó como una simple necesidad de encontrar un lugar donde descansar se ha convertido, a lo largo de los siglos, en una de las industrias más sofisticadas y esenciales de

nuestra sociedad actual. La hospitalidad ha sido siempre una forma de conectar con los demás, un recordatorio de nuestra naturaleza como seres sociales que necesitan, en algún momento, un espacio de acogida y calidez.

### **1.1.Los Orígenes Antiguos de la Hospitalidad.**

Según se conoce que los primeros pasos en el desarrollo del hotelería nos llevan a las antiguas civilizaciones de Mesopotamia y Egipto, donde se crearon pequeñas posadas cerca de los caminos más transitados. Estos establecimientos que fueron los primeros, ofrecían refugio a los comerciantes y viajeros que cruzaban largas distancias. Ya que a menudo, estos lugares brindaban comida básica y un techo bajo el cual descansar antes de continuar con sus largos trayectos (Brotherton, 1999). No eran espacios de lujo, pero sí cumplían con una función crucial: ofrecer seguridad y descanso en un mundo lleno de incertidumbre.

En la Antigua Grecia, el concepto de xenia, un deber sagrado que implicaba recibir y cuidar a los viajeros, se convirtió en una de las primeras manifestaciones formales de la hospitalidad (Lashley, 2015). Los griegos no solo ofrecían comida y un lugar para dormir, sino que también creían que los huéspedes debían ser tratados con respeto y generosidad, pues podrían tratarse de dioses disfrazados.

Más tarde, los romanos perfeccionaron el arte de la hospitalidad con la creación de una vasta red de "mansiones" en todo su imperio. Estas eran paradas ubicadas estratégicamente a lo largo de sus calzadas, donde los funcionarios del gobierno y los comerciantes podían descansar y reabastecerse (O'Gorman, 2006). Aunque estas "mansiones" no ofrecían los lujos que asociamos hoy con los hoteles, sentaron las bases para el desarrollo de la industria de la hospitalidad.

### **Edad Media y Renacimiento: La Evolución de las Posadas**

Durante la Edad Media, los monasterios y abadías jugaron un papel crucial en la hospitalidad. A lo largo de las rutas de peregrinación, los monjes ofrecían refugio y comida a los viajeros, especialmente a aquellos que iban en busca de salvación espiritual. Sin embargo, con el tiempo, surgieron las **posadas comerciales**, especialmente en las rutas comerciales más frecuentadas de Europa (Telfer, 2000). Estas posadas no solo proporcionaban un lugar donde dormir y comer, sino que comenzaron a añadir servicios adicionales, como establos para los caballos, lo que las hizo más atractivas para los comerciantes.

Con la llegada del Renacimiento, el comercio y las ciudades europeas florecieron, lo que impulsó la aparición de **hosterías y albergues** más atractivos. Estos establecimientos ya no eran solo lugares de paso; se convirtió en centros donde los viajeros podían disfrutar de una estancia más cómoda y agradable, con mejor comida y mejores condiciones de alojamiento. En este período, la hospitalidad comenzó a evolucionar hacia lo que hoy entendemos como una experiencia orientada a la satisfacción del cliente (Lashley & Morrison, 2000).

### **Siglos XVIII y XIX: Revolución Industrial y Hotelería Moderna**

A lo largo de los años la Revolución Industrial cambió radicalmente la forma en que las personas viajaban. La expansión de los trenes y otros medios de transporte hizo que los viajes fueran más accesibles para una mayor parte de la población. Como resultado, la demanda de lugares para hospedarse creció exponencialmente. Y de acuerdo a esta necesidad, surgieron los primeros **grandes hoteles modernos** (O'Gorman, 2006). Un ejemplo emblemático es el **Hotel Grand**, inaugurado en Londres en 1760, que marcó el

inicio de una nueva era en la que los hoteles no solo ofrecían alojamiento, sino también comodidad y exclusividad para los viajeros de la clase alta.

En el siglo XIX, ciudades como París, Nueva York y Viena vieron el surgimiento de los primeros **hoteles internacionales de lujo**, que ofrecían no solo habitaciones elegantes, sino también servicios como restaurantes de alta categoría, salones de eventos y hasta baños termales. Estos hoteles comenzaron a atraer a una clientela internacional exigente, que esperaba un nivel de servicio de alta calidad (Lashley & Morrison, 2000). De esta forma, la hotelería dejó de ser solo un lugar para descansar y se convirtió en un centro social y cultural, donde se celebraban eventos importantes y se recibía a figuras prominentes.

### **Siglo XX: Globalización y Especialización**

El siglo XX trajo consigo la expansión global de la industria hotelera, impulsada en gran medida por la popularización del turismo. La creación del avión y el desarrollo de aeropuertos internacionales hicieron que los viajes largos fueran más accesibles para una mayor cantidad de personas. A medida que la demanda crecía, surgieron cadenas hoteleras como **Hilton** y **Marriott**, que revolucionaron el sector al estandarizar los servicios y la experiencia del cliente en diferentes partes del mundo (Brotherton, 1999). Estos gigantes de la hotelería transformaron la manera en que las personas percibían y experimentaban la hospitalidad.

Durante este siglo, los hoteles también comenzaron a diversificarse. Se desarrollaron **hoteles boutique**, **resorts exóticos** y cadenas enfocadas en los viajeros de negocios. Esta especialización permitió a la industria atender mejor las necesidades específicas de cada tipo de cliente, ofreciendo una experiencia más personalizada (Telfer, 2000).

## **Siglo XXI: La Era de la Tecnología**

En la actualidad la hotelería es una industria global que sigue evolucionando a un ritmo acelerado, lo que causo la forma en que los viajeros reservan, valoran y disfrutan de los servicios hoteleros. Plataformas en línea como Airbnb han desafiado el modelo tradicional del hotelería, ofreciendo nuevas formas de alojamiento (Lashley, 2015). Los viajeros tienen ahora más poder para elegir y criticar los servicios, lo que ha aumentado la competencia y mejorado la calidad.

A pesar de todos estos cambios que ha tenido, la esencia de la hospitalidad sigue siendo la misma: ofrecer un lugar donde los viajeros puedan sentirse bienvenidos, cómodos y cuidados. Como han señalado diversos estudios, el objetivo final del hotelería es crear una experiencia memorable que trascienda el tiempo y el espacio (O'Gorman, 2006). A lo largo de los años, la industria ha sabido adaptarse a las nuevas demandas, pero siempre con la misión de hacer sentir a los huéspedes como en casa, incluso lejos de ella.

### **1.1.2 Concepto del término de Hospitalidad a nivel Internacional**

La hospitalidad, como concepto universal, ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, adaptándose a las dinámicas culturales, económicas y tecnológicas de cada época. Hoy en día, la hospitalidad no solo se entiende como la acción de recibir y atender a los huéspedes, sino también como un elemento estratégico en el turismo, la economía global y el fortalecimiento de lazos interculturales.

Para Ghassan Sader (2024) sostiene que *“la hospitalidad no se trata solo de una habitación o una comida, sino de hacer que las personas se sientan valoradas y atendidas”*, lo cual resalta cómo el concepto ha trascendido la mera atención material para convertirse

en una experiencia emocional, cultural y simbólica. Esta ampliación del significado está directamente relacionada con la necesidad actual de crear conexiones genuinas entre culturas, algo esencial en un mundo globalizado.

Asimismo, Joseph Camacho Chacón (2024) profundiza aún más al proponer una *hospitalidad ecosistémica*, integrando no solo al ser humano, sino también a los animales y al entorno natural como agentes del proceso de hospitalidad. Esto refuerza la idea de que el concepto se ha expandido para abarcar nuevas dimensiones éticas y ecológicas, respondiendo a los desafíos contemporáneos del turismo responsable y sostenible

Considero que, como concepto universal, ha evolucionado significativamente, adaptándose a las dinámicas culturales, económicas y tecnológicas de cada época. Esta visión solo es coherente con la transformación del sector turístico, sino que también se sustenta en los planteamientos de diversos autores contemporáneos.

### **La esencia de la hospitalidad**

En su núcleo, la hospitalidad representa un acto de generosidad y bienvenida. Desde las primeras civilizaciones, la hospitalidad se veía como un deber sagrado, asociado a valores de respeto y protección hacia el visitante. Aunque las manifestaciones de la hospitalidad varían entre culturas, todas comparten un objetivo común: proporcionar una experiencia memorable que combine comodidad, calidez y personalización.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) destaca que el sector de la hospitalidad es fundamental para fomentar el entendimiento entre culturas y promover el desarrollo sostenible (OMT, 2021). Este enfoque cobra especial relevancia en un mundo

globalizado, donde los viajes y el intercambio cultural son más frecuentes y accesibles que nunca.

### **La hospitalidad como motor económico y cultural.**

En la actualidad, la hospitalidad va más allá de la interacción personal y abarca una amplia gama de servicios y sectores, desde la hotelería hasta la restauración, el entretenimiento y el transporte. Este sector es un pilar esencial de la economía global, contribuyendo al crecimiento económico, la generación de empleo y la movilidad social.

Por ejemplo, un informe reciente destacó que el turismo y la hospitalidad representan aproximadamente el 10% del Producto Interno Bruto mundial y emplean a millones de personas en todo el mundo (CEHAT, 2023). Esto refuerza la idea de que la hospitalidad no solo tiene un impacto positivo en los viajeros, sino también en las comunidades anfitrionas al dinamizar sus economías locales.

Asimismo, la hospitalidad desempeña un papel crucial en la preservación y promoción de las tradiciones culturales. En destinos como Asia, África y América Latina, las experiencias de hospitalidad están profundamente arraigadas en las costumbres locales, permitiendo a los visitantes sumergirse en la riqueza cultural de cada región (López & Hernández, 2023). En Ecuador, la hospitalidad ha cobrado un papel cada vez más estratégico dentro del sector turístico y económico, consolidándose no solo como una práctica cultural arraigada, sino también como un activo económico fundamental. Este fenómeno se hace particularmente visible en la provincia de Manabí y, más específicamente, en la ciudad de Manta, donde la vocación turística, portuaria y gastronómica ha potenciado el valor económico de la hospitalidad.

Por otro lado, Lucas (2024), destaca que en ciudades como Manta, la hospitalidad es el eje central de los emprendimientos turísticos, y su calidad impacta directamente en la generación de empleo, la captación de divisas y la diversificación de la economía local. La autora subraya que los visitantes valoran más los destinos que ofrecen una atención cálida, personalizada y basada en la identidad local, lo que convierte a la hospitalidad en un recurso económico intangible pero fundamental.

### **1.1.3 Innovación y sostenibilidad en la hospitalidad**

En los últimos años, la innovación tecnológica y la sostenibilidad se han convertido en pilares clave del sector de la hospitalidad. El auge de las plataformas digitales, como los servicios de alojamiento compartido, se ha transformado la manera en que las personas experimentan y consumen hospitalidad (Hernández & Pardo, 2022). Estas herramientas no solo facilitan la conexión entre anfitriones y huéspedes, sino que también ofrecen oportunidades para personalizar las experiencias de viaje.

Por otro lado, la sostenibilidad se ha posicionado como una prioridad en el sector. Según Crowe Global (2023), cada vez más empresas hoteleras están adoptando prácticas responsables, como la reducción del consumo de recursos, el uso de energía renovable y la promoción de la economía circular. Estas acciones no solo responden a las demandas de los consumidores conscientes, sino que también contribuyen a mitigar el impacto ambiental de la industria.

### **1.1.4 El valor de las relaciones humanas en la hospitalidad.**

A pesar de los avances tecnológicos, la esencia de la hospitalidad sigue siendo profundamente humana. Las experiencias más memorables no provienen únicamente de las

instalaciones o los servicios, sino de la conexión emocional y el trato recibido por parte del personal. Estudios recientes demuestran que la empatía y la capacidad de resolver problemas son habilidades esenciales en los trabajadores de hospitalidad, ya que fomentan la satisfacción y la lealtad de los clientes (Fernández, 2023).

La capacitación y el desarrollo del talento humano son, por tanto, fundamentales para mantener altos estándares de hospitalidad. Según Chambilla (2022), invertir en programas de formación continua no solo mejora la calidad del servicio, sino que también contribuye al bienestar de los empleados, lo que se traduce en un entorno laboral más equilibrado y productivo.

### **Desafíos y oportunidades**

El sector de la hospitalidad enfrenta retos significativos, como la recuperación tras la pandemia, la incorporación de tecnologías disruptivas y la necesidad de adaptarse a las expectativas de las nuevas generaciones de viajeros. Sin embargo, estas dificultades también representan oportunidades para innovar y redefinir el concepto de hospitalidad en el siglo XXI.

En este contexto, la colaboración entre gobiernos, empresas y comunidades es esencial para garantizar que la hospitalidad continúe siendo un motor de cambio positivo. Como señala Zhao y Li (2023), la hospitalidad tiene el potencial de unir a las personas, promover la paz y construir un futuro más inclusivo y sostenible.

La hospitalidad, en su esencia, trasciende las barreras culturales y se establece como un valor universal. En un mundo cada vez más conectado, su importancia no solo radica en la calidad del servicio, sino en su capacidad para generar experiencias que enriquecen tanto

a los huéspedes como a las comunidades anfitrionas. A través de la innovación, la sostenibilidad y la empatía, la hospitalidad continúa siendo una herramienta poderosa para fomentar el entendimiento mutuo y el desarrollo global.

### **1.2 Concepto del término de hospitalidad.**

La hospitalidad, más que un conjunto de servicios o procesos, es una expresión cultural y emocional profundamente enraizada en el tejido social. En Ecuador, este concepto trasciende el ámbito empresarial para reflejar una actitud intrínseca de las comunidades hacia quienes las visitan. La hospitalidad se manifiesta tanto en los grandes hoteles de las ciudades como en los hogares humildes de los Andes, la Amazonía o la Costa, siendo un pilar fundamental para la construcción de experiencias memorables.

Desde un punto de vista nacional, la hospitalidad puede definirse como el arte de recibir y atender a los demás, asegurando su bienestar y satisfacción. Esta definición, aunque sencilla, engloba una amplia gama de prácticas y valores que se nutren de la empatía, el respeto y la voluntad de compartir. En Ecuador, la hospitalidad adquiere una dimensión única, marcada por la riqueza cultural y la diversidad natural del país. Según un estudio reciente, la hospitalidad ecuatoriana se ve influenciada por tradiciones ancestrales que fomentan el sentido de comunidad y solidaridad, haciendo que la interacción con los visitantes sea auténtica y significativa (Fernández & González, 2022).

La base de la hospitalidad ecuatoriana está enraizada en el concepto de *minka*, una práctica comunitaria heredada de los pueblos indígenas que simboliza el trabajo colectivo y la reciprocidad. Este enfoque no solo se traduce en el ámbito social, sino que también encuentra su lugar en la industria turística y hotelera. Por ejemplo, en Galápagos y la Amazonía, muchas iniciativas turísticas adoptan un enfoque comunitario para ofrecer

experiencias auténticas, donde el visitante no solo es un espectador, sino un participante activo en la cultura local (García & Hernández, 2023).

Además, la hospitalidad en Ecuador está en constante evolución para responder a los desafíos modernos, como la sostenibilidad y la inclusión. Los hoteles y establecimientos turísticos están integrando prácticas ecológicas y adoptando estándares internacionales que refuerzan su compromiso con el medioambiente y la sociedad. De acuerdo con un informe reciente, más del 70% de los establecimientos turísticos en el país están implementando estrategias de sostenibilidad, como el uso de energías renovables y la gestión adecuada de residuos (CEHAT, 2023).

Sin embargo, la hospitalidad no es un concepto exclusivo de la industria. En Ecuador, las comunidades desempeñan un papel crucial al preservar las tradiciones y ofrecer un tipo de hospitalidad que no puede encontrarse en los manuales de servicio. En los mercados locales, las festividades y los espacios de convivencia diaria, los ecuatorianos demuestran una apertura genuina hacia el otro, algo que es apreciado por los visitantes como una experiencia cultural enriquecedora (Ortega & Pérez, 2023).

La pandemia de COVID-19 también trajo retos significativos para la hospitalidad en Ecuador, pero demostró su resiliencia. Las empresas y comunidades tuvieron que reinventarse, adoptando medidas de bioseguridad estrictas y ajustando sus servicios para mantener la confianza de los visitantes. Esta capacidad de adaptación es un testimonio de la fortaleza y la dedicación inherentes al concepto de hospitalidad en el país (Gómez & Lara, 2022).

El valor de la hospitalidad ecuatoriana radica en su capacidad para fusionar lo tradicional con lo contemporáneo. Por ejemplo, en Quito y Cuenca, ciudades declaradas

Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, la modernidad coexiste con prácticas ancestrales, ofreciendo al visitante una mezcla única de experiencias (Peterson et al., 2019). Asimismo, el turismo comunitario en áreas rurales y parques nacionales brinda oportunidades para conectar con la naturaleza y las costumbres locales, reforzando la percepción de Ecuador como un destino auténtico y diverso.

### **1.2.1 Hospitalidad y Turismo en Manta**

El sector turístico en Manta ha experimentado un crecimiento sostenido, en gran parte gracias a sus atractivos naturales, como sus playas, y su creciente infraestructura hotelera. A pesar de ser una ciudad conocida por su industria pesquera, Manta ha logrado diversificar su oferta turística, especialmente en los últimos años. Según García y Hernández (2023), el turismo en Manta ha evolucionado hacia una oferta más centrada en el ecoturismo y el turismo comunitario, en los cuales la hospitalidad juega un papel esencial.

Los operadores turísticos, los hoteles y los restaurantes son solo una parte de la experiencia que ofrece Manta. Los mantenses son conocidos por su actitud amable y acogedora, lo que se refleja en la disposición de los habitantes a compartir su cultura con los visitantes. La calidad de la hospitalidad en Manta se ha consolidado como un factor diferenciador frente a otras ciudades costeras ecuatorianas, lo que ha favorecido su posicionamiento dentro del mercado turístico internacional.

### **Retos y Oportunidades para la Hospitalidad en Manta**

El sector hotelero y los servicios turísticos en Manta se han visto enfrentados a varios desafíos, principalmente derivados de la pandemia. La resiliencia del sector frente a crisis globales es uno de los aspectos que distingue a la ciudad. Ortega y Pérez (2023) destacan

cómo la hospitalidad en Manta se ha adaptado a los nuevos requerimientos del turismo post-pandemia, lo que ha implicado una reinención en la forma de ofrecer servicios. La implementación de medidas de bioseguridad, la digitalización de los procesos de reserva y la personalización de los servicios han sido claves para garantizar la seguridad y satisfacción del turista.

No obstante, esta resiliencia también ha presentado oportunidades para mejorar la experiencia del visitante. Según el informe de CEHAT (2023), las estrategias de sostenibilidad en el sector hotelero ecuatoriano han sido bien recibidas en Manta, lo que ha impulsado el crecimiento de un turismo más responsable y respetuoso con el medio ambiente. La implementación de prácticas ecológicas, como el uso de energías renovables y la reducción de plásticos, ha convertido a Manta en un ejemplo de turismo sostenible, algo que se ha convertido en una prioridad tanto para los turistas como para los operadores turísticos.

### **Innovación y Tradición en la Hospitalidad**

La hospitalidad en Manta es también un espacio de innovación que ha logrado fusionar lo moderno con lo tradicional. La ciudad, como muchas otras en el mundo, ha visto la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado turístico, pero siempre manteniendo su esencia cultural. Según Peterson et al. (2019), la combinación de tradiciones locales con tecnologías modernas ha sido clave para la evolución del turismo en Manta. La integración de servicios como el uso de aplicaciones móviles para realizar reservas o consultar las actividades turísticas, sumado a la calidez humana, ha transformado la forma en que los turistas interactúan con los servicios turísticos.

Por otro lado, el concepto de hospitalidad en Manta también está relacionado con el tipo de gastronomía local que se ofrece. Los platillos tradicionales, como el ceviche de camarón o el sancocho de pescado, son parte esencial de la identidad local. La gastronomía es otro de los factores que refuerzan la hospitalidad, ya que los mantenses sienten un profundo orgullo por compartir su comida con los visitantes. La oferta gastronómica de Manta, según López y Hernández (2023), contribuye a crear un ambiente único, que combina la frescura de los ingredientes locales con las recetas heredadas de generaciones pasadas.

### **1.2.2 Impacto del Turismo Comunitario en la Hospitalidad Local**

Una de las tendencias que ha ganado fuerza en Manta es el turismo comunitario, un modelo que busca involucrar a las comunidades en el proceso de recepción de turistas. Este modelo de turismo está diseñado para asegurar que los beneficios del turismo se distribuyan equitativamente entre la población local. De acuerdo con Ortega y Pérez (2023), el turismo comunitario en Manta no solo se ha centrado en la oferta de servicios, sino también en la creación de experiencias auténticas que permitan a los turistas conectar directamente con las tradiciones y costumbres de los habitantes. Esto también permite que los habitantes de Manta se conviertan en los verdaderos embajadores de la hospitalidad.

### **1.2.3 Los Hoteles más Relevantes en Gestión de Procesos de Contratación a Nivel Nacional.**

La industria hotelera, a nivel nacional, se enfrenta a una constante necesidad de actualizar y optimizar sus procesos de contratación, un aspecto fundamental para asegurar un servicio de calidad y mantener la competitividad en el mercado. Los hoteles más relevantes en la gestión de procesos de contratación destacan por implementar estrategias

innovadoras, procesos ágiles y una adecuada integración de nuevas tecnologías que permiten identificar y retener el talento humano adecuado para cada puesto.

La contratación de personal adecuada no solo impacta directamente en la calidad del servicio que un hotel puede ofrecer, sino que también influye en la satisfacción del cliente, la rentabilidad y el ambiente laboral interno. En la hotelería, cada puesto, desde el personal de recepción hasta el equipo de mantenimiento, juega un papel crucial en la experiencia del huésped. Así, un proceso de contratación bien gestionado permite que los hoteles cuenten con equipos altamente capacitados, comprometidos y alineados con la visión de la empresa.

En Ecuador, muchos de los hoteles más destacados en cuanto a gestión de procesos de contratación implementan estrategias basadas en varios principios clave. Primero, la automatización de procesos mediante plataformas tecnológicas, lo que facilita la selección de candidatos de manera eficiente y reduce los márgenes de error en la evaluación de habilidades. Las entrevistas digitales y los sistemas de evaluación en línea se están volviendo cada vez más comunes, especialmente después de la pandemia, ya que permiten realizar una preselección rápida y sin necesidad de que los candidatos se desplacen significativamente, lo que puede ser costoso tanto para el empleador como para el postulante (Ortega & Pérez, 2023).

Además, la capacitación continua y el desarrollo profesional son pilares fundamentales en la contratación de personal. Muchos de los hoteles más exitosos han implementado programas de inducción y desarrollo que se centran en la integración del nuevo personal a la cultura organizacional y en la mejora constante de habilidades. Estos programas no solo mejoran el rendimiento de los empleados, sino que también aumentan la

satisfacción y retención del personal, lo que es crucial en un sector con alta rotación de personal como la hotelería (García & Hernández, 2023).

Otro aspecto relevante es la gestión de la diversidad. Los hoteles están reconociendo cada vez más la importancia de la inclusión en el lugar de trabajo, promoviendo equipos de trabajo diversos que reflejan la variedad cultural de los turistas que reciben.

#### **1.2.4 Los hoteles más relevantes en gestión de procesos de contratación a nivel local Manta.**

La ciudad de Manta, en la costa ecuatoriana, se ha convertido en uno de los destinos turísticos más importantes del país. Reconocida por su riqueza natural, su gastronomía y su estratégica ubicación frente al mar, Manta alberga una oferta hotelera en constante crecimiento. Parte del éxito de estos hoteles radica en la adecuada gestión de sus procesos de contratación, que les permite asegurar personal calificado y comprometido para ofrecer experiencias memorables a sus huéspedes.

En los últimos años, han implementado estrategias innovadoras para fortalecer su gestión de talento humano. Una de las tendencias más notorias en la contratación hotelera en Manta es la implementación de procesos de selección basados en competencias. Según Ortega y Pérez (2023), este enfoque permite identificar a candidatos que no solo cumplan con los requisitos técnicos del puesto, sino que también compartan los valores y la visión de la organización. En el caso del Hotel Oro Verde, se prioriza la evaluación de habilidades interpersonales y la capacidad de adaptación a entornos multiculturales, elementos clave para garantizar una experiencia de calidad al cliente.

Estas estrategias incluyen procesos de selección basados en competencias, programas de capacitación continua y prácticas inclusivas, lo que los ha posicionado como referentes en la industria hotelera local.

El uso de herramientas digitales también ha ganado terreno en la contratación hotelera. El Wyndham Manta Sail Plaza ha integrado plataformas de reclutamiento en línea y evaluaciones virtuales para agilizar los procesos y llegar a un mayor número de candidatos calificados (López & Hernández, 2023). Estas tecnologías no solo permiten reducir los tiempos de cobertura de vacantes, sino que también facilitan la evaluación de competencias específicas, como el manejo de idiomas y la atención al cliente.

Los hoteles más relevantes de Manta también se destacan por el uso de indicadores clave para medir la efectividad de sus procesos de contratación. Gómez y Lara (2022) señalan que métricas como el tiempo de cobertura de vacantes, el costo por contratación y la satisfacción del personal contratado son esenciales para evaluar el impacto de estas prácticas. En el caso del Hotel Oro Verde, el monitoreo constante de estos indicadores ha permitido optimizar recursos y garantizar una experiencia laboral satisfactoria para los empleados.

### **La Gestión en la Hotelería.**

La gestión hotelera actual se transforma en un paradigma fusionando elementos humanos, ambientales y tecnológicos para mejorar la experiencia del huésped y fomentar la sostenibilidad económica y medioambiental. Este cambio se debe a las expectativas de consumidores meticulosos y exigentes que valoran la ética y ecología en el alojamiento, según el estudio de Crowe Global de 2023. La eficiencia energética es solo la punta del iceberg en términos de sostenibilidad hotelera. No se trata solo de números y dinero. La

verdadera magia viene de abrazar la responsabilidad social y alimentar el compromiso con la comunidad local. Según Roiback las prácticas sostenibles en hoteles van más allá de los árboles y los paneles solares, también nutren a las comunidades, crean trabajos y fortalecen lazos con los vecinos.

Uno de los desafíos más importantes para la gestión hotelera es la adaptación a prácticas sostenibles, ya que estas requieren una inversión significativa en tecnología y capacitación del personal, algo que, a largo plazo, resulta en una ventaja competitiva clave. Según Informe de Turismo Sostenible, (2023) menciona que los hoteles que han adoptado estos cambios han reportado un aumento del 12% en sus ingresos, en parte debido a la disposición de los clientes a pagar más por opciones ambientalmente responsables.

La tecnología también juega un papel muy importante en esta transformación. El uso de herramientas de inteligencia artificial y sistemas de gestión de energía permite a los hoteles optimizar sus recursos, mejorar la eficiencia y personalizar las experiencias de los huéspedes. Según un análisis de tendencias del sector, la tecnología permite simplificar procesos como el check-in y check-out automatizado, y también ayuda a reducir el impacto ambiental mediante el control del consumo energético (SI Hoteles, 2024).

Otro aspecto fundamental de la gestión en hotelería es la capacitación constante de su personal para responder a las necesidades cambiantes de los clientes y promover una experiencia de calidad. Además, la personalización y el trato humano se han convertido en factores diferenciadores en un mercado cada vez más competitivo, donde los clientes valoran la calidez y el respeto en la atención.

Sin embargo, la gestión hotelera moderna debe enfocarse en prácticas que permitan un equilibrio entre sostenibilidad, tecnología y hospitalidad humanizada. Esto no solo

refuerza la lealtad del cliente, sino que también aporta beneficios financieros a largo plazo, ya que la sostenibilidad y la eficiencia mejoran la rentabilidad y reducen los riesgos regulatorios y financieros (Roiback, 2023).

### **Procesos e Indicadores de Gestión Hotelera**

La gestión hotelera moderna se centra en procesos e indicadores clave para garantizar una operación eficiente, alineada con el entorno actual de sostenibilidad, tecnología y calidad del servicio. Estos procesos incluyen desde la administración financiera hasta la satisfacción del cliente y la sostenibilidad ambiental. Entre los indicadores más importantes se encuentran el ADR (tarifa diaria promedio), RevPAR (ingresos por habitación disponible) y ALOS (duración promedio de estancia), cada uno de los cuales ayuda a medir y optimizar la rentabilidad y la experiencia de los huéspedes (Blog de Mews, 2021).

Los indicadores también juegan un papel fundamental en la evaluación de prácticas sostenibles. Por ejemplo, un informe reciente menciona que muchas empresas hoteleras han comenzado a monitorizar su impacto ambiental, midiendo el consumo de energía y agua, así como las emisiones de gases de efecto invernadero (CEHAT, 2023). Estos datos no solo orientan las decisiones hacia una mayor eficiencia, sino que también responden a la creciente preferencia de los clientes por alojamientos ecológicamente responsables (Crowe Global, 2023).

Además, la tecnología facilita la implementación de estos indicadores. Estas herramientas de inteligencia artificial permiten a los hoteles personalizar la experiencia del cliente y ajustar servicios como el consumo energético en tiempo real, mejorando la eficiencia y la sostenibilidad de las operaciones hoteleras (SI Hoteles, 2024). Esta

combinación de métricas financieras, operativas y de sostenibilidad no solo ofrece una visión completa del desempeño del hotel, sino que permite anticiparse a las tendencias del mercado y responder a las expectativas de los clientes de forma dinámica y efectiva.

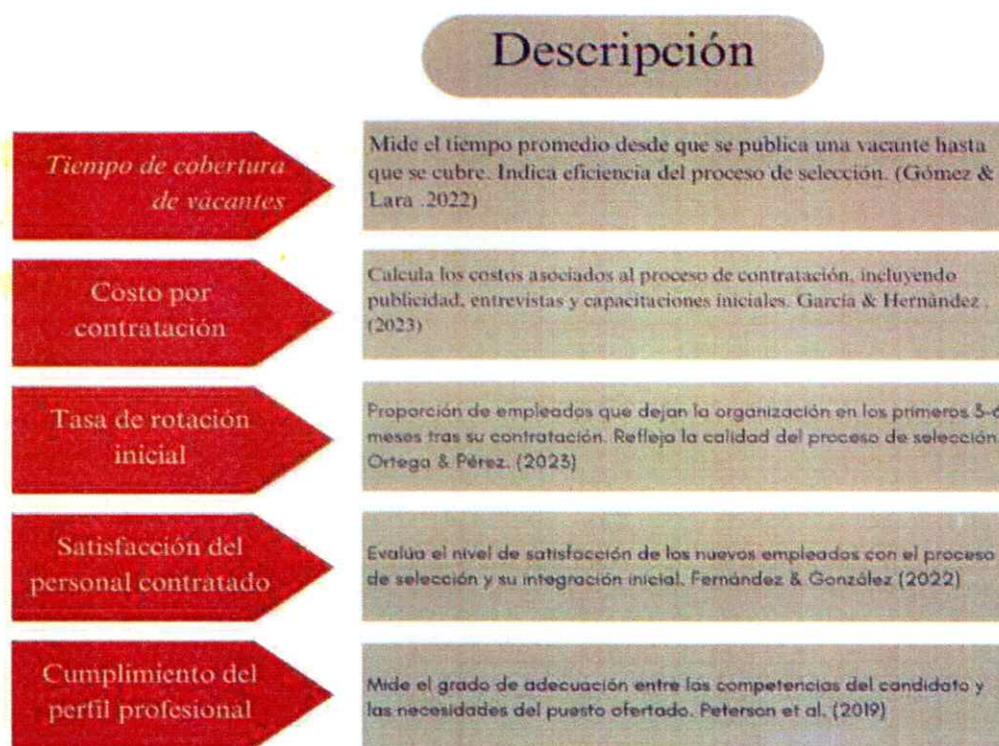
*Tabla 2: Procesos e indicadores clave para garantizar una operación eficiente.*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente</b>
<b>Tiempo de cobertura de vacantes</b>	Mide el tiempo promedio desde que se publica la vacante hasta que se cubre. Un indicador crítico para garantizar la continuidad operativa en períodos de alta demanda.	Gómez & Lara (2022)
<b>Costo por contratación</b>	Calcula los costos asociados al proceso de contratación, incluyendo publicidad, entrevistas, capacitaciones iniciales, y plataformas digitales utilizadas.	García & Hernández (2023)
<b>Tasa de rotación inicial</b>	Refleja la proporción de empleados que abandonan la empresa dentro de los primeros 3-6 meses. Permite identificar posibles fallas en el proceso de selección o inducción.	Ortega & Pérez (2023)
<b>Satisfacción del personal contratado</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los nuevos empleados con el proceso de selección, la claridad de las funciones y su integración inicial.	Fernández & González (2022)
<b>Cumplimiento del perfil profesional</b>	Mide el grado de adecuación entre las competencias del empleado y los requerimientos del puesto. Indicador clave para garantizar una selección alineada con los objetivos del hotel.	Peterson et al. (2019)
<b>Tasa de aceptación de ofertas</b>	Proporción de candidatos que aceptan las ofertas laborales realizadas por la empresa. Refleja la competitividad de las condiciones laborales ofrecidas.	López & Hernández (2023)
<b>Calidad del desempeño inicial</b>	Mide el desempeño de los empleados durante sus primeros meses en el puesto. Permite evaluar la efectividad del proceso de selección y la alineación con las expectativas.	Ortega & Pérez (2023)
<b>Diversidad en las contrataciones</b>	Indica la capacidad de la empresa para contratar a personas con diferentes perfiles culturales, étnicos y sociales, promoviendo un entorno inclusivo.	Gómez & Lara (2022)
<b>Índice de recomendación</b>	Evalúa si los candidatos, tanto seleccionados como no seleccionados, recomendarían a la empresa como un buen lugar para trabajar.	García & Hernández (2023)
<b>Eficiencia tecnológica</b>	Mide la efectividad de las herramientas digitales empleadas en el proceso de selección, como plataformas de reclutamiento y software de seguimiento de candidatos.	López & Hernández (2023)

*Nota: elaboración propia.*

**Indicadores de gestión.** - Los indicadores de gestión para la contratación de personal en una empresa hotelera permiten medir y evaluar la efectividad de los procesos de selección, asegurando la alineación con los objetivos organizacionales y las demandas del mercado. A continuación, desgloso algunos indicadores que me parecen más relevante:

Figura 1: Indicadores para la Contratación de Personal en la Empresa Hotelera



Nota: elaboración propia en canva.

### Procesos de gestión del Talento humano en la empresa hotelera

De acuerdo con Chiavenato (2020), el GTH no se limita a tareas administrativas, sino que constituye un enfoque estratégico orientado al desarrollo integral de las personas dentro de la organización. Este autor destaca que la gestión del talento humano debe

responder a los cambios organizacionales ya las demandas del entorno, asegurando que los colaboradores posean las habilidades y competencias necesarias para cumplir con los objetivos empresariales.

Por otro lado, Armstrong y Taylor (2020p??) definen el GTH como "un conjunto de prácticas diseñadas para maximizar el desempeño de los empleados mediante procesos de reclutamiento, capacitación, desarrollo y retención". En este contexto, cada etapa del proceso debe estar alineada con la misión y los valores de la organización.

Se conoce que la gestión del talento humano en el sector hotelero se enfoca en varias áreas clave: desde la atracción y selección de personal hasta la formación y la retención, todo orientado a mejorar la experiencia del cliente y a asegurar la sostenibilidad del negocio. A continuación, mencionare estos procesos.

*Tabla 3. Procesos de gestión.*

1. Atracción y Selección de Talento	2. Capacitación y Desarrollo	3. Retención y Compromiso	4. Evaluación del Desempeño	5. Innovación en la Gestión del Talento
-------------------------------------	------------------------------	---------------------------	-----------------------------	---

*Nota: Elaboración propia*

### ➤ **Atracción y Selección de Talento**

La hotelería enfrenta el desafío de atraer a colaboradores apasionados por el servicio y comprometidos con la experiencia del huésped. Esto ha cobrado relevancia tras la pandemia, ya que el perfil del trabajador hotelero se ha transformado. Las empresas buscan personal con una actitud orientada al cliente y que valore la flexibilidad y adaptabilidad en

el trabajo, lo cual responde a la dinámica operativa que exige personal disponible las 24 horas, los 7 días de la semana (El Espectador, 2022). Las compañías hoteleras líderes han comenzado a ajustar los roles y tareas para fomentar un ambiente laboral más flexible y atractivo, lo cual se considera esencial para captar nuevos talentos y mantener la competitividad del sector.

### **1.1.1 Áreas que participan en la Atracción y Selección de Talento**

La atracción y selección de talento en la industria hotelera es responsabilidad de varias áreas dentro de la organización. Aunque generalmente se le atribuye al Departamento de Recursos Humanos, otras áreas como los gerentes de los diferentes departamentos, el equipo de operaciones y la dirección general también juegan un papel esencial. Estos actores colaboran en la creación de perfiles de candidatos, la evaluación de sus habilidades y la toma de decisiones finales.

El Departamento de Recursos Humanos es el principal encargado de coordinar el proceso. Desde la creación de las descripciones de puestos hasta la entrevista final, esta área garantiza que se siga una metodología estructurada para atraer y seleccionar a los mejores perfiles. Los gerentes de área juegan un papel clave al proporcionar detalles específicos sobre las necesidades del equipo, lo que ayuda a definir los requisitos técnicos y de competencias de los futuros empleados.

### **Estrategias de Atracción de Talento**

La atracción de talento es el primer paso en este proceso y tiene como objetivo generar un grupo de candidatos calificados. Las estrategias para atraer a los mejores talentos en la industria hotelera incluyen:

**Marca empleadora:** La marca empleadora o employer branding es crucial en la atracción de talento. Según estudios recientes, la percepción de la empresa como un buen lugar para trabajar puede ser un factor determinante para que los candidatos decidan postularse (Hernández & Pardo, 2022). Crear una imagen positiva de la empresa, destacando aspectos como la cultura organizacional, el ambiente laboral y las oportunidades de desarrollo, es fundamental. La promoción de estos valores en redes sociales y plataformas especializadas en empleo aumenta las posibilidades de atraer talento de calidad.

**Uso de tecnología:** La tecnología juega un papel cada vez más importante en el proceso de atracción de talento. Las plataformas de reclutamiento en línea, las redes sociales y los sitios web de empleo especializados permiten a los hoteleros llegar a una audiencia global, diversificando las fuentes de candidatos. Según Ortega y Pérez (2023), el uso de software de reclutamiento especializado facilita la creación de perfiles de candidatos y mejora la eficiencia del proceso de selección.

**Redes de contacto:** Las referencias y las recomendaciones son otro componente esencial para atraer talento. Los hoteles pueden aprovechar las redes de contactos de sus empleados actuales para identificar a posibles candidatos. Según Peterson et al. (2019), las referencias internas aumentan la calidad de los candidatos, ya que los empleados actuales tienen un conocimiento profundo de los valores y la cultura organizacional.

### **Proceso de Selección de Talento**

Una vez que los candidatos han sido atraídos a través de diversas estrategias, comienza el proceso de selección. Este proceso es fundamental para garantizar que la empresa elija a los mejores talentos que no solo sean competentes, sino que también encajen en la cultura organizacional del hotel.

**Recepción y análisis de CVs:** El primer paso del proceso de selección es recibir las solicitudes de los candidatos y revisar sus currículos. El Departamento de Recursos Humanos debe asegurarse de que los currículos recibidos se ajusten a los requisitos del puesto. Según Gómez y Lara (2022), es crucial contar con un equipo de reclutadores capacitados para realizar una revisión eficiente de los perfiles, identificando tanto las habilidades técnicas como las actitudes y valores del candidato.

**Entrevistas:** Las entrevistas son la herramienta más utilizada para evaluar la idoneidad de un candidato. A través de entrevistas estructuradas y dinámicas, los responsables de la selección pueden obtener información valiosa sobre las competencias, motivación y capacidad de adaptación del candidato. Además, se evalúa su alineación con la cultura organizacional, lo que es crucial para asegurar una integración exitosa (García & Hernández, 2023). Durante la pandemia, muchas entrevistas se realizaron de manera virtual, una práctica que continúa siendo efectiva debido a su flexibilidad y eficiencia (López & Hernández, 2023).

**Pruebas y evaluaciones psicométricas:** Muchos hoteles utilizan pruebas psicométricas y de habilidades como parte del proceso de selección. Estas pruebas permiten medir la capacidad cognitiva, la personalidad y las habilidades específicas de los candidatos, lo que ayuda a tomar decisiones informadas. Según Ortega y Pérez (2023), la combinación de pruebas psicométricas con entrevistas estructuradas es una de las formas más efectivas de evaluar a los candidatos en la industria hotelera.

**Decisión final:** Una vez completado el proceso de entrevistas y evaluaciones, el equipo de selección decide qué candidatos ofrecen el mejor ajuste para la empresa. Esta

decisión debe basarse en un análisis detallado de las competencias, la experiencia y la capacidad del candidato para integrarse a la cultura organizacional.

### ➤ **Capacitación y Desarrollo**

El desarrollo de competencias es crucial en el sector hotelero, que se caracteriza por la interacción constante con los clientes. La capacitación no solo mejora la calidad del servicio, sino que también contribuye a la motivación y al compromiso del personal (Chambilla, 2022). Además, la formación en habilidades blandas, como la empatía y la comunicación, permite al personal ofrecer un servicio más personalizado y satisfactorio, algo especialmente valorado por los huéspedes. Las empresas del sector también están invirtiendo en programas de desarrollo de habilidades técnicas, como el manejo de herramientas tecnológicas que optimizan la operación hotelera y la experiencia del cliente (SI Hoteles, 2024).

#### **1.3.2 Áreas de Capacitación y Desarrollo**

En la industria hotelera, la capacitación y el desarrollo se distribuyen principalmente en dos áreas fundamentales: la formación técnica y la formación en habilidades blandas. Ambas son esenciales, ya que los empleados deben poseer conocimientos y competencias técnicas para desempeñar sus roles eficientemente, pero también deben ser capaces de interactuar de manera efectiva con los huéspedes, resolviendo problemas y ofreciendo un servicio excepcional.

#### **Capacitación Técnica**

La capacitación técnica se enfoca en el desarrollo de conocimientos específicos para cada puesto dentro del hotel. Esto puede incluir formación en el manejo de sistemas informáticos, conocimientos sobre la seguridad en el trabajo, técnicas de limpieza y mantenimiento, o habilidades relacionadas con la cocina, recepción, o el servicio de bar. Estas áreas de capacitación se suelen realizar de manera presencial, en línea o incluso mediante talleres prácticos, dependiendo de la complejidad del área a entrenar. Según Hernández y Pardo (2022), los hoteles de alta categoría invierten significativamente en la capacitación técnica para garantizar que sus empleados estén al día con las últimas tecnologías y procedimientos operativos.

### **Capacitación en Habilidades Blandas**

Por otro lado, las habilidades blandas son esenciales en el sector de la hospitalidad, donde las interacciones humanas juegan un papel crucial. Capacitar al personal en habilidades como la comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos, y empatía es indispensable para mejorar la experiencia del cliente. La formación en estas áreas se realiza a través de talleres interactivos, seminarios, o incluso con el acompañamiento de psicólogos organizacionales que ayudan a desarrollar la inteligencia emocional de los empleados (Gómez & Lara, 2022).

### **¿Cómo se da la Capacitación?**

El proceso de capacitación en el sector hotelero no es una actividad única, sino un ciclo continuo que forma parte de la cultura organizacional del hotel. La capacitación puede comenzar en el proceso de inducción, cuando el nuevo empleado es integrado a la empresa. Este proceso incluye una orientación general sobre la visión, misión y valores del hotel, y un recorrido por las políticas y procedimientos operativos. Sin embargo, la verdadera

formación va más allá de la inducción inicial y se extiende durante toda la carrera del empleado.

El tipo de capacitación varía dependiendo del puesto y la antigüedad del trabajador. Para los nuevos empleados, los programas de capacitación se centran en las funciones básicas de su puesto, pero a medida que avanzan en la organización, se les ofrecen oportunidades para adquirir nuevas competencias, aprender sobre otras áreas del hotel y desarrollar habilidades de liderazgo (Ortega & Pérez, 2023). Este enfoque asegura que los empleados no solo crezcan en su puesto actual, sino que también estén preparados para asumir roles de mayor responsabilidad en el futuro.

Un ejemplo de ello es la capacitación en liderazgo y gestión, que se ofrece a los empleados que muestran interés y potencial para roles superiores, como gerentes de departamento o supervisores. Este tipo de formación incluye habilidades avanzadas en gestión de equipos, toma de decisiones, y resolución de problemas complejos (López & Hernández, 2023).

### **1.3.3 Métodos de Capacitación**

Los métodos utilizados en la capacitación hotelera varían dependiendo del contenido y los objetivos del programa. Tradicionalmente, la capacitación se realizaba en persona, mediante clases presenciales y seminarios. Sin embargo, con el avance de la tecnología, muchas empresas hoteleras han adoptado plataformas de e-learning para ofrecer cursos en línea que permiten a los empleados acceder a materiales formativos de forma flexible y a su propio ritmo (Fernández & González, 2022).

Además, los hoteles también utilizan simulaciones y juegos de roles para entrenar a sus empleados en situaciones reales. Estos métodos prácticos no solo permiten a los trabajadores adquirir nuevas habilidades, sino que también los prepara para enfrentarse a situaciones imprevistas que pueden surgir durante su jornada laboral (Ramírez & Ortiz, 2023).

Otra técnica popular en la formación hotelera es el aprendizaje en el lugar de trabajo, donde los empleados aprenden mientras realizan sus tareas cotidianas bajo la supervisión de un mentor o supervisor experimentado. Este enfoque de "aprender haciendo" tiene la ventaja de proporcionar una experiencia práctica directa y permite a los empleados ver los resultados inmediatos de su aprendizaje.

### **Importancia de la Capacitación en el Sector Hotelero**

La capacitación continua en el sector hotelero es esencial por varias razones. En primer lugar, en un entorno tan competitivo como el de la hospitalidad, contar con un personal bien formado es clave para ofrecer un servicio de calidad que se diferencie de la competencia. Además, la formación constante ayuda a mejorar la satisfacción del cliente, lo que a su vez influye positivamente en la reputación del hotel (Gómez & Lara, 2022).

Otro factor importante es la reducción de la rotación de personal. Según un estudio de Ortega & Pérez (2023), los empleados que reciben formación y desarrollo continuos son más propensos a sentirse valorados y comprometidos con la organización, lo que aumenta su lealtad y reduce las tasas de rotación. La capacitación también juega un papel crucial en la prevención de errores operativos y en la mejora de la seguridad en el trabajo, áreas esenciales en el sector hotelero.

Además, los programas de desarrollo contribuyen al bienestar de los empleados, ya que les brindan la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y avanzar en sus carreras profesionales. Esto no solo beneficia a la organización, sino que también mejora la moral del personal y fomenta un ambiente de trabajo positivo (Peterson et al., 2019).

### ➤ **Retención y Compromiso**

Retener el talento en hotelería es un desafío importante, especialmente por las demandas físicas y emocionales del trabajo. Las empresas hoteleras han implementado estrategias de retención que incluyen desde incentivos económicos hasta beneficios de bienestar, como programas de salud y acceso a instalaciones recreativas. La implementación de una política de gestión del talento humano orientada a la satisfacción de los colaboradores ha demostrado ser efectiva para reducir la rotación de personal y aumentar la lealtad hacia la empresa, beneficiando así tanto a la organización como a los huéspedes (Crowe Global, 2023).

La retención de talento en la industria hotelera ha sido históricamente un desafío, debido a la alta rotación de personal que caracteriza a este sector. El trabajo en el ámbito hotelero, aunque apasionante y dinámico, puede ser estresante, lo que puede llevar a los empleados a buscar otras oportunidades laborales en busca de mejor estabilidad o condiciones laborales (Serrano, 2023). Por esta razón, muchas empresas están comenzando a implementar estrategias que no solo buscan atraer empleados calificados, sino también mantenerlos motivados y comprometidos a largo plazo.

La retención de talento está estrechamente relacionada con la satisfacción y el bienestar de los empleados. Según García y Hernández (2021), un ambiente de trabajo positivo, en el que los empleados se sientan valorados y apoyados, es crucial para fomentar

la lealtad. Esto se logra a través de una comunicación efectiva, reconocimiento de logros, y la implementación de programas de desarrollo profesional que permitan a los empleados crecer dentro de la organización.

Uno de los aspectos fundamentales en la retención es la compensación. Los beneficios, como salarios competitivos, programas de bienestar y beneficios adicionales, son factores que juegan un papel importante en la decisión de los empleados de quedarse en una empresa. Gómez y Lara (2022) afirman que la compensación no debe limitarse solo al salario base, sino que debe incluir otros elementos como bonificaciones, planes de salud y desarrollo de carrera. La creación de paquetes de compensación atractivos puede ser una herramienta poderosa para reducir la rotación.

### **Compromiso Laboral: Un Pilar del Éxito Organizacional**

El compromiso laboral se refiere al nivel de conexión emocional y profesional que los empleados sienten con su lugar de trabajo. En el sector hotelero, donde la interacción constante con los clientes es vital, los empleados comprometidos son esenciales para ofrecer un servicio excepcional. Según Ortega y Pérez (2023), el compromiso de los empleados está directamente relacionado con su productividad, ya que los empleados comprometidos son más propensos a poner su esfuerzo extra en el trabajo, lo que mejora la experiencia del cliente y, por ende, los resultados de la empresa.

El compromiso laboral no solo depende de la remuneración económica. Las experiencias emocionales y psicológicas juegan un rol muy importante. Según Fernández y González (2022), los empleados que se sienten conectados con la misión y valores de la empresa tienden a ser más comprometidos. Las empresas hoteleras que promueven una cultura organizacional que respeta la diversidad, la inclusión y el bienestar general de sus

empleados fomentan un compromiso más fuerte. Los empleados que experimentan un sentido de pertenencia son menos propensos a abandonar la empresa y están más motivados para contribuir al éxito de la misma.

#### **1.3.4 Estrategias para Mejorar la Retención y el Compromiso**

Existen diversas estrategias que las empresas hoteleras pueden adoptar para mejorar la retención y el compromiso de su personal. Una de las más eficaces es la implementación de programas de formación y desarrollo. Estos programas no solo mejoran las habilidades de los empleados, sino que también les demuestran que la empresa invierte en su crecimiento profesional. Según Kim, Lee y Park (2022), los empleados que tienen acceso a oportunidades de desarrollo dentro de la empresa tienen más probabilidades de quedarse a largo plazo.

La comunicación efectiva también es crucial. La retroalimentación constante, tanto positiva como constructiva, crea un ambiente de confianza y respeto. Pérez y Sánchez (2020) mencionan que las empresas que fomentan una comunicación abierta entre los niveles jerárquicos y el personal de base logran mejores niveles de compromiso. La gestión del desempeño también juega un rol importante. Las evaluaciones regulares permiten a los empleados conocer su progreso y las áreas en las que deben mejorar, lo que contribuye a su motivación.

Además, la creación de un ambiente de trabajo inclusivo es una estrategia clave para promover el compromiso. Según Gómez (2023), las empresas hoteleras que practican la inclusión y promueven la diversidad son vistas de manera positiva por sus empleados, lo que fortalece su compromiso y reduce la rotación. La integración de diversas culturas dentro

de un mismo equipo también enriquece el ambiente de trabajo y permite la creación de soluciones innovadoras ante desafíos comunes.

La tecnología también juega un papel cada vez más relevante en el compromiso y la retención de empleados. La implementación de herramientas digitales para la gestión de recursos humanos, como plataformas de evaluación del desempeño o aplicaciones de bienestar, facilita el seguimiento del compromiso de los empleados. Según López y Hernández (2023), el uso de tecnología moderna puede agilizar los procesos de retroalimentación y permitir una mejor adaptación a las necesidades de los empleados.

### **Impacto de la Retención y el Compromiso en la Calidad del Servicio**

En la industria hotelera, donde la calidad del servicio es clave para la competitividad, la retención y el compromiso laboral tienen un impacto directo en la experiencia del cliente. Los empleados comprometidos son más amables, proactivos y atentos, lo que se traduce en una mejor atención al cliente y una mayor satisfacción. Gómez y Rivera (2021) sostienen que cuando los empleados están comprometidos, su actitud se refleja en el trato que brindan a los huéspedes, lo que crea una experiencia memorable y fideliza al cliente.

Por otro lado, una alta tasa de rotación puede tener efectos negativos en la calidad del servicio. Cuando los empleados dejan la organización con frecuencia, el tiempo dedicado a la formación de nuevos trabajadores y la falta de experiencia puede afectar negativamente la atención al cliente. Según García y López (2022), una rotación alta también genera costos adicionales para la empresa, que deben invertir constantemente en nuevos procesos de selección y capacitación.

#### **➤ Evaluación del Desempeño.**

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite a las empresas hoteleras medir y mejorar continuamente la calidad del servicio. Se realizan evaluaciones periódicas en las que se valoran tanto las habilidades técnicas como el trato al cliente y el trabajo en equipo. En este sentido, la gestión del talento humano en hotelería se orienta a identificar oportunidades de mejora ya desarrollar planes de acción que contribuyan al crecimiento profesional de los empleados y, por ende, al éxito del negocio (Borrero, 2019).

### **Innovación en la Gestión del Talento**

Finalmente, el sector hotelero ha adoptado la tecnología como una herramienta esencial para gestionar el talento. Los sistemas de inteligencia artificial y de gestión de recursos permiten automatizar procesos, optimizar el tiempo y mejorar la precisión en las evaluaciones y en la planificación de recursos humanos. Estos avances no solo incrementan la eficiencia, sino que también crean un entorno más atractivo para los empleados, al reducir las cargas operativas y ofrecerles herramientas que facilitan su trabajo diario (Roiback, 2023 SI Hoteles, 2024).

El sector hotelero ha evolucionado para adaptarse a los cambios en el mercado y las expectativas de los clientes. En la actualidad, la clave está en encontrar un equilibrio entre el bienestar de los empleados y las necesidades operativas, una combinación que no solo mejora la calidad del servicio, sino que también fortalece la lealtad de los colaboradores y aumenta la rentabilidad del negocio.

### **Modelos en Gestión Hotelera**

Se conoce que los modelos de gestión hotelera están en constante transformación que van a depender en respuesta a las crecientes expectativas de los clientes y la acelerada

evolución tecnológica. En años recientes, la transformación digital ha permitido una optimización nunca antes vista, con herramientas como la inteligencia artificial y el Big Data, que facilitan la personalización del servicio y una administración más eficiente de los recursos internos, según Miller, 2023. Así, los datos recopilados a través de las interacciones con los huéspedes se emplean para ofrecer experiencias más personalizadas y predecir las necesidades, lo cual impacta positivamente en la satisfacción del cliente (Johnson et al., 2020).

Por su parte, La sostenibilidad ha pasado de ser una opción a una prioridad para muchos establecimientos hoteleros. Los modelos de gestión actuales incluyen iniciativas que van desde la reducción de consumo de energía y agua hasta la adopción de materiales ecológicos en la construcción y operación del hotel (Garza et al., 2021). De acuerdo con investigaciones recientes, los clientes son cada vez más conscientes y valoran aquellos hoteles que muestran un compromiso genuino con el medio ambiente, lo cual se refleja en su lealtad y en las evaluaciones que realizan (Thompson & Nguyen, 2022).

El concepto de "Hospitalidad Experiencial" ha ido ganando terreno en la industria, ya que no se limita a ofrecer alojamiento, sino que se enfoca en proporcionar vivencias que integren a los huéspedes con la cultura y el entorno local, creando así una conexión única y memorable (López y Ramírez, 2023). Este enfoque surge en respuesta a una creciente demanda de viajeros que buscan momentos auténticos y experiencias irrepetibles, en vez de una oferta uniforme y predecible. A su vez, investigaciones señalan que esta conexión profunda con el lugar impulsa una relación más cercana y positiva entre el huésped y el hotel, lo cual fortalece su fidelidad y propensión a recomendar el lugar.

Tabla 4: Modelos de Gestión Hotelera.

<b>Modelo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Beneficios Clave</b>
<b>Modelo Tradicional</b>	Se centra en una estructura jerárquica, donde los procesos y tareas se organizan de manera vertical.	Proporciona orden y claridad en las responsabilidades de cada área; ideal para hoteles pequeños.
<b>Modelo de Gestión Operativa</b>	Prioriza la eficiencia en las operaciones diarias, con un enfoque claro en calidad del servicio y costos.	Asegura un funcionamiento eficiente y controlado, permitiendo una rápida respuesta a los problemas cotidianos.
<b>Modelo de Gestión por Procesos</b>	Organiza las operaciones del hotel en procesos clave (recepción, limpieza, alimentación, entre otros).	Facilita la integración entre departamentos y mejora la satisfacción del cliente al reducir errores.
<b>Modelo Sostenible</b>	Enfocado en la sostenibilidad ambiental, económica y social. Implementa prácticas responsables en todas las áreas.	Reduce costos a largo plazo, mejora la imagen del hotel y promueve el turismo responsable.
<b>Modelo de Gestión de la Experiencia del Cliente</b>	Pone al huésped en el centro de todas las decisiones y acciones, priorizando su satisfacción y fidelización.	Aumenta la lealtad de los clientes y mejora las reseñas positivas, atrayendo más reservas.
<b>Modelo Tecnológico</b>	Utiliza herramientas digitales para gestionar reservas, pagos, atención al cliente y procesos internos.	Optimiza tiempos, reduce errores humanos y mejora la calidad del servicio.
<b>Modelo de Gestión Participativa</b>	Involucra a los empleados en la toma de decisiones y fomenta un entorno colaborativo.	Mejora el clima organizacional y promueve la innovación al incluir las ideas del personal.
<b>Modelo Boutique</b>	Se enfoca en la personalización del servicio y la exclusividad de la experiencia para nichos específicos.	Genera mayor diferenciación en el mercado y atrae clientes con preferencias particulares.

<b>Modelo de Franquicia</b>	Un modelo en el cual la propiedad del hotel sigue estándares preestablecidos de una marca internacional.	Facilita la operación con procesos probados, garantizando calidad y atracción de clientes leales a la marca.
<b>Modelo Lean Management</b>	Aplica principios de eficiencia para eliminar desperdicios y optimizar recursos sin perder calidad del servicio.	Reduce costos, mejora la productividad y mantiene altos estándares de atención.

*Nota: elaboración propia.*

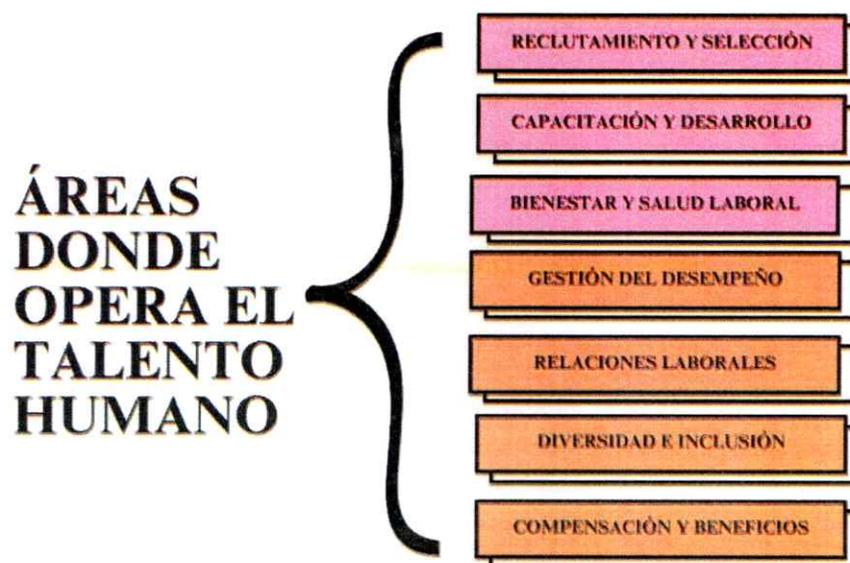
### **Departamento De Talento Humano En La Empresa Hotelera**

Se tiene conocimiento que el Departamento de Talento Humano en la industria hotelera desempeña un papel crucial al ser el motor principal para la creación de experiencias inolvidables tanto para los empleados como para los huéspedes. En este entorno, la selección y desarrollo del personal no solo implican habilidades técnicas, sino también cualidades como la empatía y la resiliencia (Chen et al., 2020). Además, los equipos de recursos humanos buscan fortalecer una cultura organizacional que fomente la pertenencia y el compromiso (Ramírez & Foster, 2021), valores esenciales en el servicio al cliente.

Por ende para la mejora de liderazgo, las empresas hoteleras han adoptado prácticas de capacitación continua, que permiten al personal adaptarse rápidamente a los cambios en las preferencias del cliente y en la tecnología (García & Hernández, 2023). Estudios recientes demuestran que las prácticas inclusivas de Talento Humano también están vinculadas a una mejor retención de personal, lo que reduce la rotación en un sector conocido por su alta movilidad (Kim et al., 2022)

En cuanto al liderazgo, investigaciones sugieren que los líderes de Talento Humano deben actuar como mentores, guiando a los empleados hacia el desarrollo personal y profesional (Zhao & Li, 2023). En última instancia, este enfoque integral contribuye a una experiencia de trabajo satisfactoria y a una reputación hotelera sólida (Orozco et al., 2021).

Figura 2: *Áreas donde opera el talento humano*



*Nota: elaboración propia.*

### **Retos actuales del Departamento de Talento Humano**

El entorno hotelero enfrenta cambios constantes, desde las demandas de los huéspedes hasta crisis globales como la pandemia. En este contexto, el Departamento de Talento Humano debe adaptarse a desafíos como:

**Digitalización:** La incorporación de herramientas tecnológicas ha transformado la gestión del talento humano. Por ejemplo, plataformas digitales permiten monitorear el

desempeño y planificar capacitaciones virtuales, mejorando la eficiencia del departamento (López y Hernández, 2023).

**Diversidad e inclusión:** El sector hotelero alberga una fuerza laboral multicultural. Peterson et al. (2019) destacan la importancia de integrar políticas que valoren la diversidad y promuevan la igualdad de oportunidades.

**Sostenibilidad laboral:** La gestión responsable del personal no solo incluye beneficios económicos, sino también horarios justos y un ambiente seguro. Según CEHAT (2023), la sostenibilidad laboral refuerza la reputación corporativa y fideliza tanto a empleados como a clientes.

La industria hotelera ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, impulsada por la globalización, las nuevas tecnologías y las necesidades cambiantes de los huéspedes. Buscar nuevas herramientas fundamentales que permiten a las empresas del sector operar de manera eficiente, innovadora y sostenible. Estos retos obligan a el manejo operativo hasta estrategias que buscan mejorar la experiencia del cliente y optimizar los recursos internos.

### **1.1.2 Descripción de áreas donde opera talento humano dentro de las empresas de hospitalidad.**

En el sector de la hospitalidad, el Departamento de Talento Humano juega un papel importante que va mucho más allá de la gestión tradicional de empleados y una experiencia memorable, ya sea en un hotel, un restaurante o una agencia de turismo, radica en las personas que entregan esos servicios. A continuación, se describen las principales áreas

donde se desempeña el talento humano para garantizar un ambiente de trabajo armonioso y una experiencia de cliente excepcional.

### **Reclutamiento y selección**

El área de reclutamiento y selección es uno de los primeros puntos de contacto entre el talento humano y los posibles empleados. En la industria de la hospitalidad, esta función se enfoca en encontrar candidatos con las habilidades técnicas necesarias y una actitud orientada al servicio (Johnson & Smith, 2020). Esto se traduce en un proceso de selección que no solo evalúa la experiencia del candidato, sino también su afinidad con la cultura de servicio de la empresa. Aquí, la experiencia previa en atención al cliente y la disposición a adaptarse a ambientes cambiantes son factores esenciales (Peterson et al., 2019). Así, el talento humano asegura que los colaboradores elegidos sean embajadores de la cultura de servicio.

#### **El proceso de reclutamiento en la hotelería.**

El reclutamiento es el primer paso para atraer candidatos cualificados. En la industria hotelera, este proceso suele dividirse en dos enfoques principales: interno y externo.

- **Reclutamiento interno:** Consiste en promover o trasladar a empleados existentes dentro de la organización. Este enfoque no solo ahorra costos, sino que también mejora la moral de los empleados al ofrecer oportunidades de crecimiento (Gómez & Lara, 2022). Además, garantiza una transición fluida, ya que los empleados internos ya están familiarizados con la cultura y los estándares del hotel.

- **Reclutamiento externo:** Busca atraer talento fuera de la organización. Este método es útil cuando se necesita diversidad de ideas o habilidades específicas que no están disponibles internamente. Plataformas digitales como LinkedIn y portales especializados en hospitalidad han transformado la forma en que los hoteles encuentran talento (López & Hernández, 2023).

El reclutamiento externo también incluye estrategias como ferias de empleo, alianzas con instituciones educativas de turismo y hotelería, y programas de prácticas, que son esenciales para formar a futuros profesionales (Peterson et al., 2019).

### **Selección: encontrando al candidato ideal**

La selección es el proceso de evaluar y elegir al candidato más adecuado para el puesto. En la hotelería, se da prioridad a las competencias técnicas y habilidades interpersonales debido al contacto constante con los huéspedes. Entre las herramientas más utilizadas están las entrevistas estructuradas, pruebas prácticas y evaluaciones psicométricas.

- **Evaluación de competencias:** La capacidad de resolver problemas, habilidades de comunicación y orientación al cliente son algunas de las competencias más buscadas en esta industria (Ortega & Pérez, 2023).
- **Cumplimiento del perfil:** Los gerentes de recursos humanos buscan candidatos cuya experiencia y valores se alineen con la cultura del hotel, ya que esto reduce el riesgo de rotación temprana (García & Hernández, 2023).

### **Capacitación y Desarrollo.**

La capacitación y el desarrollo continuo son claves para la excelencia en la hospitalidad. Según Martín (2021), los colaboradores necesitan habilidades interpersonales y técnicas específicas que les permitan manejar de manera efectiva situaciones con los clientes. En este sentido, el departamento de talento humano diseña programas de formación que abarcan desde el protocolo de atención hasta el manejo de situaciones de crisis. Esta inversión en la capacitación no solo mejora el desempeño, sino que aumenta la satisfacción laboral, dado que los empleados se sienten más seguros y valorados (Rodríguez & Pérez, 2022).

### **Importancia de la Capacitación en Hotelería.**

La capacitación en la hotelería tiene como objetivo principal dotar a los empleados de las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente, además de alinearlos con los estándares y valores de la organización. En este sector, donde las interacciones humanas son cruciales, la formación en habilidades interpersonales, atención al cliente y resolución de conflictos es tan importante como la capacitación técnica (García & Hernández, 2023).

Por ejemplo, los recepcionistas requieren no solo conocimiento técnico sobre sistemas de gestión de reservas, sino también habilidades comunicativas y empatía para tratar con clientes de diversos orígenes y necesidades. Asimismo, el personal de limpieza necesita ser capacitado en protocolos de higiene y seguridad, especialmente en un contexto post-pandemia, donde los estándares sanitarios se han intensificado (Gómez & Lara, 2022).

### **Desarrollo Profesional como Estrategia de Retención.**

El desarrollo del personal, por otro lado, implica una visión a largo plazo que busca preparar a los empleados para asumir roles más desafiantes dentro de la organización. Esto no solo beneficia a la empresa al garantizar la continuidad del conocimiento y el liderazgo interno, sino que también mejora la motivación y el compromiso de los empleados. Según Ortega y Pérez (2023), los programas de desarrollo que incluyen mentorías, planes de carrera y acceso a formación especializada son clave para reducir la rotación de personal, uno de los principales retos en el sector hotelero.

### **1.4.3 Metodologías de Capacitación en la Industria.**

En la actualidad, las empresas hoteleras están adoptando diversas metodologías para llevar a cabo programas de capacitación y desarrollo. Entre las más comunes se encuentran:

- Capacitación en el puesto de trabajo (on-the-job training): Una forma práctica y económica que permite a los empleados aprender mientras trabajan.
- Talleres y seminarios: Ideales para temas específicos como la resolución de conflictos o el manejo de quejas.
- E-learning y plataformas digitales: Especialmente útiles para llegar a empleados que trabajan en diferentes ubicaciones. Estas herramientas también facilitan la actualización constante de los conocimientos (Ortega & Pérez, 2023).
- Capacitación cruzada: Permite a los empleados aprender las funciones de otros departamentos, lo que fomenta la flexibilidad y el trabajo en equipo.

### **Beneficios de la Capacitación y el Desarrollo.**

Invertir en capacitación y desarrollo trae numerosos beneficios tanto para la empresa como para los empleados. Entre ellos se destacan:

**Mejora de la calidad del servicio:** Un personal bien capacitado puede ofrecer experiencias excepcionales a los huéspedes, aumentando la lealtad del cliente (Gómez & Lara, 2022).

**Reducción de la rotación:** Los empleados que perciben oportunidades de crecimiento dentro de la organización son menos propensos a buscar empleo en otra parte (García & Hernández, 2023).

**Incremento de la productividad:** La formación adecuada permite a los empleados trabajar de manera más eficiente y con mayor confianza.

**Fortalecimiento de la cultura organizacional:** Los programas de desarrollo pueden alinearse con los valores y objetivos estratégicos de la empresa, creando un sentido de pertenencia y unidad (Peterson et al., 2019).

### **Bienestar y Salud Laboral.**

La hospitalidad es una industria que puede ser agotadora debido a sus largas horas y la presión constante de brindar un servicio excelente. Por ello, el área de bienestar y salud laboral toma un papel protagónico, promoviendo programas que disminuyen el estrés y fomentan el equilibrio entre la vida personal y laboral (García & López, 2021). Este tipo de iniciativas, como clases de relajación, horarios flexibles o programas de ayuda emocional, no solo contribuyen al bienestar del empleado, sino que también reducen el ausentismo y

umentan la retención (Cruz & Torres, 2020). Es una inversión directa en el clima laboral y en la calidad del servicio al cliente.

Promover el bienestar en los colaboradores implica garantizar su salud física, mental y emocional dentro del entorno laboral. Según García y Hernández (2023), el bienestar no solo incrementa la productividad de los empleados, sino que también fomenta un ambiente laboral positivo, reduce el ausentismo y mejora la percepción de los clientes sobre los servicios ofrecidos.

En la industria hotelera, factores como el estrés laboral y la rotación constante del personal representan desafíos significativos. La implementación de programas de bienestar permite mitigar estos problemas y aumentar el compromiso organizacional. Ortega y Pérez (2023) destacan que un equipo satisfecho es más propenso a brindar un servicio personalizado y de alta calidad, lo que se traduce en una mejor experiencia para los huéspedes.

## **Elementos Clave del Bienestar Laboral**

### **Prevención del Estrés Laboral.**

El estrés es una de las principales causas de desgaste en los colaboradores del sector hotelero. Según Gómez y Lara (2022), implementar horarios flexibles, fomentar pausas activas y proporcionar apoyo emocional son estrategias efectivas para manejar este problema.

### **Espacios de Trabajo Saludables.**

Un ambiente físico adecuado es esencial para el bienestar de los empleados. Esto incluye garantizar condiciones óptimas de iluminación, ventilación y ergonomía en los espacios de trabajo (Fernández & González, 2022).

### **Promoción de Hábitos Saludables.**

Iniciativas como talleres de nutrición, actividades físicas grupales y chequeos médicos regulares contribuyen significativamente al bienestar integral del personal (Peterson et al., 2019).

### **Reconocimiento y Motivación.**

Reconocer el esfuerzo y los logros de los empleados refuerza su autoestima y sentido de pertenencia. López y Hernández (2023) señalan que los sistemas de reconocimiento son especialmente efectivos en la hotelería, donde el trabajo en equipo es esencial.

### **Gestión del Desempeño.**

La gestión del desempeño es fundamental en un sector donde la experiencia del cliente depende tanto de los pequeños detalles. Según estudios recientes, implementar evaluaciones de desempeño adaptadas a la hospitalidad permite que los empleados reciban retroalimentación constructiva y orientada a mejorar su trabajo diario (Sánchez & Ruiz, 2023). Aquí, el talento humano desempeña un rol como mediador, ayudando a los supervisores a comunicar efectivamente sus expectativas y los empleados a identificar áreas de mejora (López, 2022). Además, el departamento facilita el reconocimiento de logros y la construcción de aviones de carrera.

La gestión del desempeño consiste en un proceso continuo de comunicación entre los empleados y los supervisores para evaluar, planificar y mejorar el rendimiento individual y colectivo. Según Ortega y Pérez (2023), esta práctica no solo busca medir el cumplimiento de objetivos, sino también fomentar un ambiente de aprendizaje y motivación. En las empresas hoteleras, donde la interacción humana es fundamental, la gestión del desempeño debe enfocarse tanto en resultados tangibles como en competencias blandas, como la comunicación, empatía y resolución de conflictos.

#### **1.4.4 Los principales objetivos de la gestión del desempeño en hoteles incluyen:**

- **Mejorar la calidad del servicio al cliente**, asegurando que los empleados cuenten con las habilidades necesarias para atender a huéspedes con diversas expectativas y culturas (García & Hernández, 2023).
- **Alinear los objetivos individuales con los organizacionales**, fomentando la colaboración entre departamentos.
- **Identificar necesidades de capacitación y desarrollo**, lo que permite que el personal crezca profesionalmente y se sienta valorado en su entorno laboral (Gómez & Lara, 2022).
- **Fomentar un clima laboral positivo**, que impacte directamente en la retención de talento y la productividad.

#### **Indicadores Clave de Gestión del Desempeño**

En el sector hotelero, algunos indicadores son esenciales para evaluar el éxito de la gestión del desempeño. Entre ellos destacan:

- **Nivel de satisfacción del cliente**, medido a través de encuestas y comentarios.
- **Tasa de rotación del personal**, un indicador crítico que refleja la estabilidad del equipo de trabajo (Ortega & Pérez, 2023).
- **Tiempo de respuesta ante solicitudes de los huéspedes**, un aspecto clave para garantizar experiencias positivas.
- **Cumplimiento de metas individuales y colectivas**, como la reducción de costos operativos o el incremento de reservas directas (Peterson et al., 2019).
- **Calidad del ambiente laboral**, evaluada a través de encuestas internas de clima organizacional (Fernández & González, 2022).

### **Relaciones Laborales.**

El área de relaciones laborales en la hospitalidad maneja aspectos como la comunicación entre empleados y gerencia, la resolución de conflictos y la implementación de políticas laborales. Este rol se enfoca en crear un ambiente laboral positivo y minimizar los conflictos internos (Martínez et al., 2021). Según Salinas (2020), cuando los empleados sienten que tienen un canal directo para expresar sus inquietudes, su nivel de compromiso aumenta y se reduce la rotación de personal. Así, el talento humano en esta área facilita una comunicación fluida y crea una cultura de respeto y colaboración.

### **Diversidad e inclusión.**

Con la globalización, los equipos en hospitalidad son cada vez más diversos. El área de diversidad e inclusión trabaja para crear un ambiente donde cada empleado se sienta valorado y respetado, independientemente de su origen o identidad. Esta diversidad enriquece la experiencia del cliente, ya que aporta una variedad de perspectivas culturales y

de servicio (Rivera & Castillo, 2021). Según varios estudios, los equipos diversos mejoran la innovación y son más capaces de resolver problemas de manera creativa, lo cual es crucial en un sector tan dinámico como la hospitalidad (Gómez, 2023).

La diversidad e inclusión en la industria hotelera no solo son valores éticos fundamentales, sino también pilares clave para el éxito empresarial en un sector cada vez más globalizado. En este entorno, las empresas hoteleras deben abordar de manera proactiva la integración de empleados provenientes de diferentes culturas, géneros, edades, orientaciones sexuales y capacidades. La gestión adecuada de la diversidad no solo fomenta un ambiente laboral equitativo, sino que también mejora la calidad del servicio y refuerza la reputación de las organizaciones.

#### **La diversidad como ventaja competitiva.**

La diversidad en el personal hotelero permite atender de manera más efectiva a clientes provenientes de diferentes orígenes y culturas. Según García y Hernández (2023), contar con equipos diversos en términos de género, cultura y experiencia aumenta la capacidad de los hoteles para ofrecer servicios personalizados, lo cual mejora significativamente la satisfacción del cliente. Además, una plantilla diversa fomenta la creatividad y la innovación, ya que personas con diferentes perspectivas suelen generar soluciones más efectivas para problemas comunes en el sector.

Los estudios también muestran que las empresas hoteleras que promueven la diversidad tienen un mejor desempeño financiero. Ortega y Pérez (2023) destacan que aquellas organizaciones que implementan políticas inclusivas tienden a atraer y retener talento de alta calidad, lo que reduce la rotación de personal y los costos asociados.

A pesar de los beneficios, implementar estrategias de diversidad e inclusión no está exento de desafíos. En muchas empresas hoteleras, las resistencias culturales internas y los prejuicios pueden dificultar la integración efectiva de estas políticas. Según Peterson et al. (2019), el éxito en la implementación depende en gran medida del liderazgo. Los gerentes deben actuar como agentes de cambio y promover activamente una cultura organizacional inclusiva.

Además, López y Hernández (2023) mencionan que la falta de recursos, como tiempo y presupuesto para capacitaciones, es una barrera frecuente. Sin embargo, argumentan que invertir en programas inclusivos genera un retorno significativo a largo plazo, tanto en términos de rendimiento empresarial como de clima laboral.

### **Compensación y beneficios.**

Por último, la compensación y los beneficios son fundamentales para atraer y retener talento en un sector con alta rotación. El área de talento humano en hospitalidad debe diseñar paquetes que incluyan salarios competitivos, beneficios no monetarios y oportunidades de crecimiento profesional. Según investigaciones, un paquete bien estructurado motiva a los empleados a comprometerse a largo plazo, mejorando así la estabilidad de los equipos (Alvarez, 2022). Además, los beneficios pueden incluir descuentos en servicios, programas de salud y oportunidades de formación continua, todos los elementos que contribuyen a la satisfacción laboral y al compromiso (González, 2023).

Sin embargo, el departamento de talento humano asegura que la empresa no solo cumpla con sus objetivos operativos, sino que también respalde el desarrollo personal y profesional de cada colaborador.

La gestión de la compensación y los beneficios en la industria hotelera es un aspecto clave para garantizar el compromiso, la motivación y la retención del personal. En un sector donde el servicio al cliente es fundamental, contar con empleados satisfechos y comprometidos es esencial para ofrecer experiencias de calidad a los huéspedes. La compensación no solo se refiere al salario base, sino también a los incentivos monetarios, beneficios no monetarios, y oportunidades de desarrollo profesional que las empresas hoteleras ofrecen para atraer y retener talento.

### **Compensación en el sector hotelero**

La compensación salarial en el sector hotelero suele variar dependiendo de factores como el tamaño del hotel, la ubicación geográfica y el nivel del puesto. Por ejemplo, los empleados que trabajan en hoteles de lujo en ciudades turísticas importantes suelen recibir salarios más competitivos en comparación con aquellos en hoteles pequeños o en regiones menos turísticas (López & Hernández, 2023). Además, las empresas hoteleras han adoptado prácticas como bonificaciones basadas en el rendimiento y recompensas por metas cumplidas, lo que fomenta un entorno laboral competitivo y orientado a resultados (Ramírez & Ortiz, 2023).

Un aspecto destacado es el pago por habilidades, donde los empleados que poseen certificaciones o hablan varios idiomas reciben una compensación adicional. Este enfoque no solo reconoce el esfuerzo individual, sino que también beneficia a la empresa al mejorar la experiencia del cliente (Kim et al., 2022).

El principal desafío en la gestión de compensación y beneficios en empresas hoteleras radica en encontrar un equilibrio entre las expectativas de los empleados y las limitaciones presupuestarias. Aunque el sector hotelero ha mostrado una notable

recuperación tras la pandemia, aún enfrenta desafíos económicos que dificultan la implementación de paquetes de compensación competitivos (Gómez & Lara, 2022). En este contexto, es crucial que las empresas hoteleras adopten enfoques creativos y estratégicos para diseñar paquetes de beneficios que no solo sean atractivos, sino también sostenibles a largo plazo.

Otro desafío es la alta rotación de personal, un problema recurrente en la industria hotelera. Para abordar este problema, muchas empresas están invirtiendo en programas de retención que incluyen planes de carrera, reconocimientos al desempeño y encuestas periódicas para medir la satisfacción laboral (Fernández & González, 2022).

### **Beneficios no monetarios**

En la actualidad, los beneficios no monetarios están ganando terreno en las estrategias de gestión del talento en la industria hotelera. Estos incluyen horarios flexibles, días adicionales de descanso, descuentos en servicios del hotel, programas de bienestar y salud, y capacitaciones continuas. Según Ortega & Pérez (2023), muchos empleados valoran estos beneficios tanto como el salario, ya que contribuyen directamente a su calidad de vida y bienestar personal.

Uno de los beneficios más valorados es la posibilidad de crecimiento profesional dentro de la organización. Los programas de formación y desarrollo no solo mejoran las habilidades de los empleados, sino que también fortalecen su lealtad hacia la empresa (García & Hernández, 2023). Además, ofrecer un entorno laboral inclusivo y respetuoso ha demostrado ser un factor clave para la retención del talento (Zhao & Li, 2023).

### **1.1.1 Factores que afectan los procesos de gestión del talento humano dentro de las empresas hoteleras.**

La hotelería enfrenta una serie de desafíos específicos debido a las características únicas de este sector, como la alta rotación de personal, las demandas de servicio al cliente, y la necesidad de adaptarse a las tendencias de hospitalidad en constante evolución. Estos factores afectan la forma en que los hoteles atraen, desarrollan y retienen al personal, y es fundamental que los líderes de recursos humanos comprendan y respondan eficazmente a estos elementos para mantener altos estándares de servicio y una sólida cultura organizacional.

El avance tecnológico también juega un papel importante en los procesos de gestión de talento humano en el sector hotelero. La tecnología ha permitido mejorar los sistemas de reclutamiento, seguimiento de desempeño y formación en línea. Sin embargo, también plantea desafíos, ya que algunos empleados pueden sentirse incómodos o inseguros frente a las nuevas herramientas digitales (Martínez, 2020). Es fundamental que los hoteles integren la tecnología de manera progresiva, asegurando que los empleados tengan acceso a capacitación y recursos para familiarizarse con los sistemas digitales (Hernández y Pardo, 2022)

La diversidad en la fuerza laboral es un factor de impacto significativo, dado que los hoteles suelen emplear personas de distintas nacionalidades y culturas. Gestionar adecuadamente esta diversidad puede enriquecer el ambiente laboral y mejorar la experiencia del cliente, pero también exige una adaptación en las prácticas de recursos humanos (García et al., 2021). Las empresas hoteleras que promueven un ambiente

inclusivo y de respeto son capaces de reducir conflictos internos y aprovechar las diversas perspectivas y habilidades de su personal (Fuentes y López, 2022).

### **El bienestar y la satisfacción laboral en el entorno de hospitalidad**

El bienestar de los empleados en la industria hotelera es clave para su satisfacción y rendimiento en el trabajo. Un entorno laboral saludable, que incluye políticas de equilibrio entre la vida laboral y personal, impacta positivamente en la productividad y disminuye la posibilidad de agotamiento (Fernández, 2023). Según Álvarez y González (2021), cuando los empleados sienten que sus necesidades están siendo atendidas, están más comprometidos y son menos propensos a abandonar la empresa.

### **La influencia de las condiciones laborales y la compensación**

Las condiciones laborales y la compensación son aspectos fundamentales en la retención de talento. Dado que el sector hotelero tiende a ofrecer salarios competitivos solo durante las temporadas altas, los empleados pueden sentir inseguridad en cuanto a la estabilidad económica, lo que afecta su motivación y compromiso a largo plazo (López y Hernández, 2020). Los hoteles que ofrecen beneficios adicionales o paquetes salariales competitivos durante todo el año tienden a tener tasas de retención más altas y un personal más comprometido (Castro et al., 2021).

### **La adaptabilidad frente a situaciones de crisis**

La industria hotelera es vulnerable a crisis económicas, sanitarias y ambientales, como se demostró durante la pandemia de COVID-19. Esta vulnerabilidad obliga a los departamentos de talento humano a adaptar rápidamente sus prácticas, desde la contratación

hasta el desarrollo del personal, para hacer frente a las nuevas necesidades (Rodríguez y Jiménez, 2022). La capacidad de los hoteles para gestionar de manera eficiente las situaciones de crisis es un reflejo directo de la resiliencia de su fuerza laboral y de las políticas de gestión del talento implementadas (Ortega y Pérez, 2023).

### **La innovación en la experiencia de los empleados**

La innovación no solo es necesaria para mejorar la experiencia del cliente, sino también para crear un ambiente laboral atractivo para los empleados. En este sentido, las prácticas innovadoras que involucran a los empleados en la toma de decisiones o que mejoran su experiencia laboral son cada vez más valoradas (Serrano, 2023). Según estudios recientes, los hoteles que apuestan por la innovación en su cultura organizacional y en sus políticas de talento humano, logran mayor compromiso por parte del personal y una mejor retención de talento.

La clave para enfrentar estos desafíos radica en adoptar un enfoque integral y adaptable que contempla no solo el desarrollo profesional de los empleados, sino también su bienestar y satisfacción en el trabajo. Las empresas que reconocen y abordan estos factores de manera proactiva son capaces de crear un entorno de trabajo atractivo y estable, lo que se traduce en un mejor servicio y una ventaja competitiva significativa en el sector de la hospitalidad.

## Capítulo II Marco Metodológico.

En este capítulo se describen las herramientas, procedimientos y enfoques utilizados para desarrollar la investigación sobre la gestión del talento humano en cuatro hoteles de la ciudad de Manta. La metodología aplicada busca garantizar que los resultados obtenidos reflejen de manera fiel la realidad vivida tanto por los encargados de talento humano como por los colaboradores entrevistados.

### 2.1. Generalidades del diseño metodológico

El enfoque de metodológico es mixto: cualitativo y cuantitativo, analiza de manera objetiva la gestión de los procesos de contratación en el departamento de talento humano, una problemática poco estudiada e interesante en el campo de la ciencia humanista. También es descriptiva porque se efectúa un análisis pertinente sobre las características generales y específicas de los mismos.

Además, es bibliográfica debido a que se lleva a cabo una búsqueda de información en documentos como tesis, artículos y publicaciones científicas. En efecto, también es de campo, porque recopila datos de fuentes primarias. Es pertinente destacar, que se utiliza como técnica de investigación de información el cuestionario de encuesta que se procesa mediante estadística descriptiva. Asimismo, se emplea la observación científica a través de la lista de chequeo.

### Antecedentes metodológicos

En este apartado se agregan los aspectos metodológicos relacionados con investigaciones sobre el diagnóstico de rutas turísticas. En la tabla 5 se ubican los estudios a tomar en cuenta.

*Tabla 5: Síntesis de criterios seleccionados sobre diagnóstico*

1. Búsqueda de información	1. Selección de hitos a partir de la bibliografía	1. Revisión de literatura	1. Revisión bibliográfica y de documentos oficiales.
2. Identificación	2.	2. Identificación de indicadores	

n de indicadores y evaluación de los procesos.	Valoración de hitos	3. Diseño de instrumentos: entrevista, observación de resultados.	2. Búsqueda sistemática y estructurada de sitios web oficiales.
3. Diseñar la información	3. Introducción de información	4.	
4. Discusión de fortalezas y debilidades	4. Análisis de variables de los resultados.	Aplicación de instrumentos.	
		5. Interpretación de datos.	

*Nota: elaboración propia.*

## 2.2. Metodología utilizada.

En el siguiente apartado (tabla 6) se ubican los aspectos relacionados con la metodología específica empleada en la investigación.

*Tabla 6: Metodología para el diagnóstico de los procesos.*

Pasos	Métodos, técnicas y herramientas	Resultados esperados
<b>1. Contextualización</b>	Revisión bibliográfica Revisión de documentos oficiales Analítico sintético Comparación	Descripción general sobre los indicadores.
<b>2. Identificación de indicadores</b>	Analítico-sintético Comparación	Indicadores específicos para el diagnóstico de los procesos de contratación.
<b>3. Diseño de instrumentos</b>	Revisión bibliográfica Analítico sintético Comparación	Encuesta Percepción de los departamentos de talento

	Encuestas y lista de chequeo	humano y colaboradores de los hoteles.
	Validez del instrumento	
<b>4. Determinación de población y muestra</b>	Muestreo intencional	Población a encuestar
<b>5. Aplicación de instrumentos e interpretación de datos</b>	Presencial – online Análisis estadístico Excel	Descripción de resultados finales

*Nota: elaboración propia.*

### **2.3 Descripción de los pasos, métodos, técnicas y herramientas**

A continuación, se procede a detallar los aspectos relacionados con la metodología específica sobre el diagnóstico de los procesos de selección.

#### **Identificación de indicadores.**

El proceso de selección de indicadores se efectúa realizando un análisis general de estudios similares a este. En los cuales se utilizan estos para dar respuesta a una problemática. Después de llevar a cabo ese proceso, se seleccionan los más relevantes.

#### **2.3.1 Diseño de instrumentos**

La actual etapa consiste en diseñar y elaborar el cuestionario de entrevista. Desde luego, la entrevista se aplica a los administradores/área de recursos humanos y colaboradores de los hoteles de la ciudad de Manta. Este instrumento está estructurado por dos cuestionarios de 12 preguntas a encargados y 8 a los colaboradores.

El siguiente cuestionario de entrevistas se aplica a 4 administradores y 4 colaboradores de recursos humanos de los hoteles y tiene como objetivo realizar un diagnóstico sobre los procesos de selección del personal.

### **2.3.2 Aplicación de instrumentos e interpretación de datos**

Después de realizar el diseño de los cuestionarios de encuesta y entrevista, se procede a la aplicación de estos. Este paso es realizado de forma presencial, es decir que se acude a los distintos establecimientos para encuestar y entrevistar a las personalidades previamente seleccionadas.

Luego de obtener estos resultados, se efectúa la tabulación de los datos, después se realiza el respectivo análisis y discusión de los mismos. Se emplea Excel para el procesamiento estadístico y la elaboración de gráficos.

### **2.4 Población y muestra.**

El siguiente cuestionario de entrevistas se aplica a los administradores/ área de recursos humanos de los hoteles y tiene como objetivo realizar un diagnóstico sobre los procesos de selección del personal.

**Población:** La población de estudio está conformada por 8 personas el personal del área de talento humano y colaboradores de los hoteles, Aquamarina, Mar Azul, Los Almendros y Balandra, en la ciudad de Manta.

**Muestra:** La muestra estuvo compuesta por ocho personas: un encargado de talento humano y un colaborador por cada hotel, seleccionados mediante un muestreo intencional, dado que su experiencia y conocimiento resultaban pertinentes para los objetivos de la investigación.

## Capítulo III. Resultados y Discusión.

En este capítulo se presentan y analizan los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a encargados de talento humano y colaboradores de los hoteles Aquamarina, Mar Azul, Los Almendros y Balandra, en la ciudad de Manta. La información recolectada permite identificar las prácticas actuales de gestión del talento humano, así como las fortalezas y áreas de mejora presentes en cada establecimiento relacionada a las entrevistas

### 3.1. Caracterización de los establecimientos.

Esta etapa consiste en la búsqueda de información sobre las características de los establecimientos previamente seleccionadas en este estudio.

#### **Hotel Aquamarina.**

El hotel Aquamarina es un establecimiento de categoría media en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, Ecuador se encuentra vía Rocafuerte cerca del terminal terrestre. Fundado en el año 2005, ha logrado consolidarse como una opción destacada dentro del sector hotelero local, está ubicado en un lugar estratégico y de gran desarrollo de la ciudad de Manta, a 1km del Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro, a 50 metros de la nueva Terminal Terrestre y a 5 minutos de las hermosas playas de Manta., lo que le permite atraer tanto a turistas nacionales como extranjeros que visitan la ciudad por motivos de descanso o negocios.

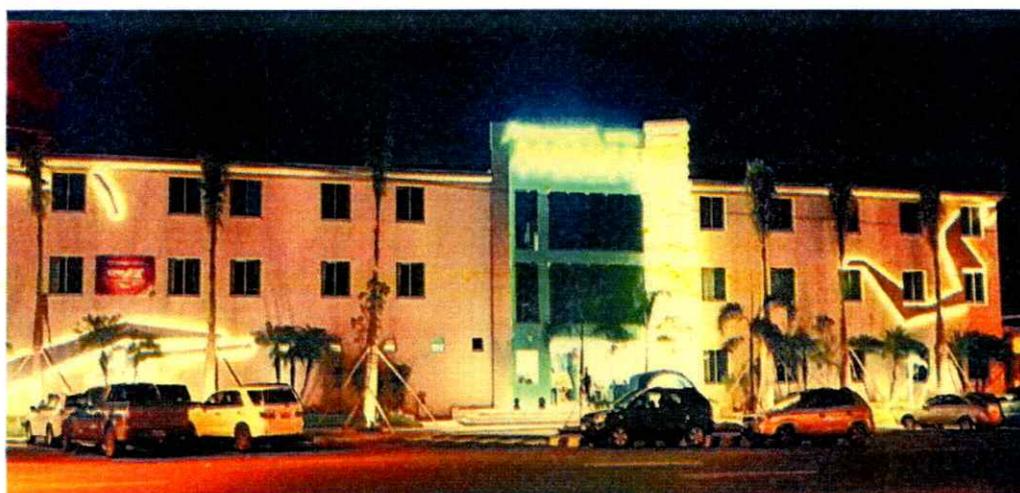
Este hotel cuenta con una capacidad de aproximadamente 35 habitaciones, distribuidas en diferentes tipos según las necesidades de los huéspedes. Además, ofrece servicios complementarios como restaurante, piscina, salones para eventos corporativos o sociales, lavandería y parqueadero privado. Su enfoque en brindar una atención cálida y personalizada ha sido uno de los pilares de su crecimiento y fidelización de clientes.

En cuanto a su estructura organizativa, el hotel Aquamarina cuenta con un equipo de trabajo conformado por alrededor de 25 colaboradores, distribuidos en diversas áreas operativas como recepción, limpieza, alimentos y bebidas, mantenimiento, administración y servicio al cliente. La gestión del talento humano se realiza de forma directa por la gerencia general, ya que el establecimiento no cuenta con un departamento formal de Recursos

Humanos, aunque sí mantiene procedimientos básicos para la contratación y capacitación de su personal.

Este hotel fue seleccionado para el presente estudio debido a su reconocida trayectoria en el ámbito local, su tamaño intermedio, y su capacidad organizativa, que permite observar con claridad las dinámicas internas relacionadas con la gestión del personal, el clima laboral y la calidad del servicio ofrecido. Su inclusión contribuye a enriquecer el análisis al representar una realidad común dentro de los hoteles medianos de la ciudad.

*Figura 3. Establecimiento hotel Aquamarina*



**Hotel Mar azul**

El Hotel Mar Azul es un establecimiento de hospedaje ubicado en el barrio justo detrás del Mall del Pacífico, un centro comercial emblemático de la ciudad. Esta ubicación le otorga una posición privilegiada: a escasos metros del Malecón Escénico y la Playa El Murciélago en la ciudad costera de Manta, en la provincia de Manabí, Ecuador. Desde su apertura en el año 2010, ha mantenido un crecimiento sostenido dentro del sector hotelero local, destacándose por su ambiente familiar y su enfoque en brindar un servicio cercano y personalizado a sus huéspedes.

Se encuentra situado en una zona residencial a pocos minutos de la playa y de los principales centros comerciales de la ciudad, el hotel Mar Azul cuenta con aproximadamente 20 habitaciones, diseñadas para ofrecer comodidad y tranquilidad a sus visitantes. Entre sus servicios se incluyen desayuno incluido, estacionamiento, servicio de

lavandería y conexión Wi-Fi, orientados a satisfacer las necesidades de turistas y viajeros ocasionales.

El hotel cuenta con un equipo reducido, conformado por alrededor de 12 a 15 colaboradores. Estos se distribuyen en áreas como recepción, limpieza, cocina, mantenimiento y administración. Debido a su tamaño, la administración y la gestión del personal se realizan de manera más directa y personalizada, sin la presencia de un departamento formal de Recursos Humanos. No obstante, se observa un manejo informal de procesos como la selección, contratación y capacitación del personal, basado principalmente en la experiencia y confianza.

Este establecimiento fue incluido en este estudio por representar un establecimiento de tamaño pequeño-mediano, característico del sector hotelero local, donde los procesos de gestión suelen estar menos estructurados. Su inclusión permite observar cómo estas características influyen en la dinámica laboral, el ambiente organizacional y las percepciones del talento humano, aspectos fundamentales para el análisis de resultados en el presente trabajo.

*Figura 4: Establecimiento hotel Mar Azul*



### **Hotel Los Almendros**

El hotel Los Almendros es un establecimiento de categoría ejecutiva situado en el centro de la ciudad de Manta. Desde su fundación en el año 2003, se ha posicionado como una opción confiable tanto para turistas como para viajeros de negocios, gracias a su ubicación estratégica cerca de instituciones gubernamentales, centros financieros y zonas comerciales.

Este hotel cuenta con aproximadamente 40 habitaciones y ofrece una variedad de servicios como restaurante, piscina, gimnasio, salones para eventos corporativos, parqueadero privado y servicio de lavandería. Su enfoque en la comodidad, la atención eficiente y el cumplimiento de estándares de calidad le ha permitido mantener una reputación sólida en el mercado hotelero local.

La planta de personal del hotel Los Almendros está compuesta por aproximadamente 30 colaboradores, distribuidos en áreas operativas como recepción, alimentos y bebidas, limpieza, mantenimiento, seguridad y administración. A diferencia de otros hoteles medianos de la ciudad, este establecimiento cuenta con una estructura organizativa más definida, incluyendo un encargado de Talento Humano que se ocupa de los procesos de selección, inducción, control de horarios y coordinación de capacitaciones básicas.

La elección de este hotel para el presente estudio responde a su perfil organizacional más formalizado, lo cual permite analizar prácticas de gestión del personal más estructuradas. Además, su enfoque en la atención ejecutiva y el manejo de eventos lo diferencia dentro del grupo de hoteles locales, aportando así una perspectiva complementaria al análisis de resultados de la investigación.

*Figura 5: Hotel Los Almendros*



### **Hotel Balandra**

El hotel Balandra se encuentra ubicado en el centro de la ciudad frente a la playa Murciélagos, es uno de los establecimientos más reconocidos de la ciudad de Manta, provincia de Manabí, Ecuador. Fundado en 1979, cuenta con una larga trayectoria en el

sector hotelero y se ha consolidado como un referente de calidad, confort y tradición en la región. Su ubicación estratégica cerca de la playa El Murciélago y de importantes puntos turísticos y comerciales, lo convierte en una opción preferida por turistas nacionales, extranjeros y ejecutivos corporativos.

El hotel dispone de más de 50 habitaciones distribuidas en diferentes categorías, además de villas y suites que ofrecen opciones de alojamiento para familias y viajeros de negocios. Entre sus servicios destacan su restaurante gourmet, piscina, gimnasio, centro de negocios, salas para eventos, amplias áreas verdes y parqueadero privado. Su enfoque se centra en brindar una experiencia de hospitalidad integral, combinando eficiencia operativa con calidez humana.

La estructura organizativa del hotel Balandra es sólida y profesionalizada. Cuenta con un equipo de aproximadamente 60 colaboradores, distribuidos en departamentos claramente definidos como recepción, reservas, alimentos y bebidas, limpieza, mantenimiento, contabilidad y Talento Humano. Este último departamento se encarga de manera formal de los procesos de reclutamiento, inducción, formación y bienestar del personal, lo cual refleja una gestión avanzada del capital humano.

Este hotel fue seleccionado para formar parte del estudio debido a su nivel organizacional, su experiencia consolidada en el mercado y su modelo de gestión profesional. Su inclusión permite observar buenas prácticas de gestión del talento humano en el contexto hotelero local, enriqueciendo el análisis comparativo con otros establecimientos de menor tamaño o con estructuras menos formalizadas.

Figura 6: Hotel Balandra



**3.2 Entrevista aplicada a los colaboradores de cada establecimiento, en respuesta al objetivo general planteado que dice:** Identificar los procesos de gestión del departamento de talento humano implementados en los hoteles.

**Objetivo entrevista.** - Esta entrevista tiene como objetivo Identificar los procesos que se siguen dentro de la empresa determinando los aspectos claves del comportamiento y evaluación de la gestión de talento humano en los hoteles de la ciudad de Manta

**Pregunta 1.**

**1. ¿En su área de trabajo se han implementado programas de formación para mejorar el comportamiento organizacional, (por ejemplo, comunicación actitud de servicio, trabajo en equipo)?**

La respuesta unánime de los colaboradores de los cuatro hoteles es un signo positivo. Todos manifestaron que sí han recibido formación orientada a mejorar el comportamiento organizacional, lo cual habla de un compromiso, en mayor o menor medida, por fortalecer las relaciones humanas dentro del entorno laboral.

Esto habla del interés que cada establecimiento tiene con la intención de mejorar.

En el **Hotel Aquamarina**, mencionaron la capacitación en atención al cliente bilingüe y trabajo en equipo, tratando de adaptarse a un entorno diverso y exigente, y también por mejorar la colaboración entre compañeros. En el caso del **Hotel Mar Azul**, al

mencionar capacitaciones externas vinculadas al turismo, se percibe una intención de conectar a los trabajadores con el sector turístico más allá del hotel, lo cual puede generar motivación, orgullo profesional y una visión más amplia del rol que desempeñan.

**Los Almendros y Balandra** ponen el foco en la mejora del servicio y la atención al cliente, un aspecto fundamental en la hospitalidad. Aunque las menciones son generales, esto sugiere que existe una preocupación constante por cómo se atiende a las personas, lo cual repercute directamente en la experiencia del huésped y en la satisfacción del trabajador cuando ve que hace bien su labor.

Con esto se muestra que los colaboradores perciben que se les está formando, y que esa formación tiene un propósito claro: mejorar cómo se relacionan con los demás y cómo aportan al ambiente de trabajo.

*Tabla 7 Establecimientos que han implementado programas de formación*

<b>Hotel</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Hotel Aquamarina	✓	
Hotel Mar Azul	✓	
Hotel Los Almendros	✓	
Hotel Balandra	✓	

**Si la respuesta es afirmativa ¿cuáles han sido estos programas?**

Tabla 8 Tipos de formaciones

Hotel	Tipo de formación mencionada
Hotel Aquamarina	Trabajo en equipo, atención al cliente (en inglés y español)
Hotel Mar Azul	Capacitaciones externas con entidades asociadas al turismo
Hotel Los Almendros	Capacitación para mejorar el servicio
Hotel Balandra	Atención al cliente

**Pregunta.2****2. ¿Hay seguimiento y evaluación de estos procesos por parte de los supervisores?**

Según los resultados tres de los cuatro colaboradores entrevistados expresaron que sí existe un seguimiento y evaluación por parte de los supervisores sobre las capacitaciones o programas implementados, en los casos de **Mar Azul**, **Los Almendros** y **Balandra**. Esto es positivo, ya que demuestra que no solo se imparten formaciones, sino que también se busca verificar su impacto, y acompañar al trabajador en el proceso de mejora.

Sin embargo, el caso de **Hotel Aquamarina**, donde el colaborador señaló que no hay seguimiento, pone en evidencia una carencia significativa. El trabajador puede recibir formación, pero si nadie le pregunta cómo le fue, si entendió, si lo pudo aplicar, o si necesita más apoyo, esa capacitación queda flotando, sin profundidad ni continuidad.

Tabla 9 Seguimiento y evaluación de los procesos

Hotel	Sí	No
Hotel Aquamarina		✓
Hotel Mar Azul	✓	

Hotel Los Almendros	✓	
Hotel Balandra	✓	

**Pregunta 3**

**3. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación de desempeño del personal?**

En esta pregunta, tres de los cuatro colaboradores señalaron que sí se realiza evaluación periódica de su desempeño:

En Balandra, se hace una vez al mes, lo cual puede aportar un seguimiento más cercano y constante, que ayuda a ajustar y mejorar sin dejar pasar mucho tiempo.

En Mar Azul y Los Almendros, se hace cada dos meses, lo cual también es saludable, porque permite observar la evolución del trabajador sin agobiar, pero sin descuidar.

Mientras que en el hotel Aquamarina mencionan que nunca se realiza la evaluación de desempeño, lo cual puede generar muchas cosas: inseguridad, falta de claridad sobre lo que se espera, y, sobre todo, una sensación de que “mi esfuerzo no es notado”.

*Tabla 10 Frecuencia de realización de evaluaciones*

<b>Frecuencia</b>	<b>Hotel</b>
Una vez al mes	Hotel Balandra
Cada dos meses	Hotel Mar Azul, Hotel Los Almendros
Nunca	Hotel Aquamarina

*Nota: elaboración propia.*

**Pregunta 4.**

**4. Si el establecimiento realiza evaluación, ¿qué tipo de evaluación aplica?**

Según los resultados visualiza la variedad de criterios que se utilizan para evaluar el desempeño, lo que indica que no hay un enfoque homogéneo ni profesionalizado en todos los hoteles.

El **Hotel Mar Azul**, por ejemplo, no utiliza las evaluaciones formales que se planteaban en el cuestionario, pero su colaborador sí menciona que se hacen evaluaciones internas basadas en resultados mensuales y cumplimiento de metas. Esto puede ser una señal de que se enfoca mucho en lo cuantitativo, pero no necesariamente en aspectos humanos como el clima, las competencias blandas o la comunicación.

En el **Hotel Los Almendros**, la evaluación es más completa: combina observación directa con evaluación de clima laboral y compromiso. Esta combinación es interesante, porque no solo se observa el comportamiento cotidiano, sino que también se mide cómo se siente la persona dentro del ambiente laboral.

En **Hotel Aquamarina**, el único método aplicado es la observación directa, algo que, aunque puede dar una idea general, tiende a ser subjetivo y poco estructurado.

Finalmente, en el **Hotel Balandra**, el colaborador menciona que: no se realiza ningún tipo de evaluación. Este vacío puede dejar a las personas navegando sin rumbo, sin saber si lo están haciendo bien o si necesitan mejorar.

*Tabla 11 Tipo de evaluación que aplican*

Tipo de evaluación aplicada	Aquamarina	Mar Azul	Los Almendros	Balandra
Evaluación de desempeño por competencias	x	x	x	x
Evaluación de clima laboral y compromiso	x	x	✓	x
Observación directa y lista de verificación	✓	x	✓	x
Ninguna de las anteriores	x	x	x	✓
Otras (evaluaciones internas y metas mensuales)	x	✓	✓	✓

*Nota: elaboración propia.*

**Pregunta 5.**

**5. ¿Sobre el comportamiento que tienen dentro de la empresa que capacitaciones el hotel ha implementado para mejorar estos procesos de manera eficiente?**

Según los resultados obtenidos menciona que el **Hotel Balandra** ha implementado todas las capacitaciones antes mencionadas, el **Hotel Aquamarina** también ha implementado capacitaciones importantes, sobre todo en inteligencia emocional y comunicación asertiva, lo cual ayuda a los colaboradores a manejar sus emociones, expresarse mejor y trabajar con otros. **Mar Azul** y **Los Almendros**, aunque con enfoques distintos, han hecho esfuerzos en áreas clave como la atención al cliente, ética y presentación personal, lo cual es fundamental en un entorno de hospitalidad.

Esto quiere decir que no basta con enseñar “cómo atender bien” al cliente: también hay que enseñarle al colaborador a cuidarse a sí mismo, entender a los demás, y crecer como persona dentro del trabajo.

*Tabla 12 Tipos de capacitación*

<b>Tipo de capacitación</b>	<b>Aquamarina</b>	<b>Mar Azul</b>	<b>Los Almendros</b>	<b>Balandra</b>
Capacitación en inteligencia emocional	✓	x	x	✓
Formación en ética y valores institucionales	x	x	✓	✓
Capacitación en servicio al cliente y hospitalidad	✓	✓	✓	✓
Talleres de comunicación asertiva y trabajo en equipo	✓	x	x	✓
Capacitación en liderazgo	x	x	x	✓

*Nota: elaboración propia*

**Pregunta 6.**

**6. ¿Qué estrategias ha implementado el hotel para mejorar su desempeño en el establecimiento?**

Según los resultados se observa que el **Hotel Mar Azul** y **Hotel Balandra** tienen la dicha de experimentar un entorno completo de apoyo y desarrollo. Han señalado que todas las estrategias se aplican en sus lugares de trabajo: desde la formación constante hasta el liderazgo participativo, desde el equilibrio emocional hasta el uso de buenas herramientas.

Por otro lado, el **Hotel Los Almendros**, en cambio, ha sido más limitado. Solo se reconocen evaluaciones y recompensas, lo cual es importante, pero puede quedarse en la superficie si no se acompaña con bienestar, oportunidades o liderazgo, mientras que el **Hotel Aquamarina** menciona el uso de tecnología y herramientas adecuadas, estos son importante por que facilita las actividades diarias, pero si no se toma en cuenta lo demás no tiene sentido ya que todo va en conjunto.

*Tabla 13 Estrategias implementadas*

<b>Estrategia</b>	<b>Aquamarina</b>	<b>Mar Azul</b>	<b>Los Almendros</b>	<b>Balandra</b>
Capacitación continua y especializada	x	✓	x	✓
Reconocimiento y recompensas	x	✓	✓	✓
Evaluaciones periódicas de desempeño	x	✓	✓	✓
Bienestar laboral y equilibrio vida-trabajo	x	✓	x	✓
Liderazgo participativo	x	✓	x	✓
Oportunidades de crecimiento interno	x	✓	x	✓
Tecnología y herramientas adecuadas	✓	✓	x	✓

*Nota: elaboración propia.*

**Pregunta 7.**

**7. ¿Se siente satisfecho con la forma de toma de decisiones de ascensos, incentivos o reconocimiento de parte de sus supervisores?**

Como se ven en los resultados tres de los cuatro colaboradores entrevistados dijeron que sí se sienten satisfechos con las decisiones de ascensos, incentivos y reconocimientos. Este “sí” no es cualquier cosa. Significa que, al menos en su percepción, se sienten vistos, valorados y tratados con justicia. Y eso es oro en un ambiente de trabajo.

Mientras que el colaborador del hotel Aquamarina menciona que no, esta insatisfacción no es menor. Puede generar frustración, una especie de resignación que va apagando el ánimo y el compromiso. Porque cuando una persona siente que su trabajo no abre puertas, empieza a preguntarse para qué esforzarse tanto.

*Tabla 14 Satisfacción de los colaboradores en la toma de decisiones de los supervisores.*

<b>Hotel</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Hotel Aquamarina		✓
Hotel Mar Azul	✓	
Hotel Los Almendros	✓	
Hotel Balandra	✓	

**Pregunta 8.**

**8. ¿Está de acuerdo como los supervisores llevan a cabo los procesos de reclutamiento, capacitaciones y desempeño de los colaboradores del establecimiento?**

Según los resultados obtenidos la mitad de los colaboradores (2 de 4) expresó desacuerdo con cómo se llevan a cabo estos procesos. Hotel Aquamarina y Hotel Mar Azul reflejan una sensación de injusticia, desorganización o falta de claridad. Y esto es más común de lo que parece. El trabajador muchas veces no cuestiona si se hace una capacitación o una evaluación, sino cómo se hace, para quién se hace, con qué criterios se aplican. Estas percepciones, aunque no siempre se digan en voz alta hacen que los trabajadores se desconecten emocionalmente.

*Tabla 15 Satisfacción de los colaboradores sobre la toma de decisiones en los procesos de reclutamiento, capacitaciones y desempeño.*

<b>Hotel</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Hotel Aquamarina		✓
Hotel Mar Azul		✓
Hotel Los Almendros	✓	
Hotel Balandra	✓	

**Análisis general.** - se evidenció que, los establecimientos aplican procesos básicos como reclutamiento, selección y capacitación, estos no están formalmente estructurados ni

estandarizados. La mayoría de prácticas se realiza de manera empírica y responde más a la experiencia de los encargados que a un sistema estratégico como tal, lo cual afecta de diversas maneras la eficiencia a la hora de realizar estos procesos.

**3.3 Construcción del marco teórico referencia, en respuesta al objetivo específico 1, que dice:** Elaborar el marco teórico referencial y metodológico sobre los procesos de gestión de Talento Humano. En este punto se realizó una búsqueda de los principales postulados bibliográficos de los conceptos que apoyan el proceso investigativo obteniendo una base de datos confiables y de primera mano.

*Tabla 16 Conceptos más relevantes dentro de la investigación*

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>	<b>Fuente</b>
<b>Hospitalidad</b>	Actos de amabilidad hacia clientes, viajeros o huéspedes, donde lo importante es cómo se sienten al recibir el servicio, más allá del servicio en sí.	Les Roches (s.f.)
<b>Procesos (Gestión por Procesos)</b>	Disciplina que busca mejorar el desempeño organizacional mediante el diseño, modelado, documentación y optimización continua de los procesos de una organización.	Wikipedia (s.f.)
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Conjunto estratégico de actividades orientadas a identificar, desarrollar y retener personas adecuadas en roles clave, alineándolas con los objetivos organizacionales y promoviendo una cultura de innovación.	UNIR Colombia (2024)
<b>Talento Humano</b>	Proceso integrado que incluye atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener colaboradores para alcanzar el éxito personal y organizacional.	Mangus Elearning (s.f.)

*Nota: elaboración propia.*

### **3.4 Entrevista aplicada a los administradores de los establecimientos.**

El cuestionario de entrevista fue aplicado de forma presencial, se procedió a enviar un correo a los administradores o encargados de cada uno de los establecimientos antes mencionados de la ciudad de Manta, el medio utilizado fue la aplicación de correo Gmail. En general existieron muchos inconvenientes, ya que algunos establecimientos no querían compartir ese tipo de información, pero al final se logró obtener las respuestas requeridas. Este proceso de recopilar la información fue llevado a cabo desde el 9 de julio hasta el 22 de julio del 2025.

#### **Determinación de población y muestra**

La población objetivo de este estudio está conformada por los encargados de los hoteles **Hotel Aquamarina, Hotel Mar Azul, Hotel Los Almendros y Hotel Balandra**, ubicados en la ciudad de Manta. Dado que el número total de trabajadores en estos establecimientos no fue completamente accesible al momento de la investigación, se optó por trabajar con una muestra reducida.

La muestra fue de tipo **no probabilística por conveniencia** y estuvo conformada por **cuatro encargados y cuatro colaboradores**, dos por cada hotel participante. Esta selección se realizó con el propósito de obtener una perspectiva directa desde el personal principal hasta operativos sobre los procesos de gestión del talento humano aplicados en cada establecimiento.

A pesar del tamaño limitado de la muestra, la información obtenida permite identificar patrones, fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano desde la experiencia de los entrevistados.

**3.4.1 Entrevista aplicada a los encargados de cada establecimiento intervenido, en respuesta al objetivo específico 2 que dice:** identificar los procesos que se siguen dentro de la empresa determinando los aspectos claves de comportamiento y evaluación.

**Objetivo de la encuesta** es conocer los procesos de gestión que sigue la empresa, sobre aspectos claves del comportamiento y evaluación.

**Pregunta 1 – Encargados:**

**1. ¿Cuenta con área de recursos humanos?**

De acuerdo a los resultados mencionan que, dos (50%) indicaron que sí cuentan con un área de Recursos Humanos formalmente establecida, mientras que los otros dos (50%) manifestaron que no. Entre estos últimos se encuentran el Hotel Aquamarina, que delega las funciones al área contable, y el Hotel Mar Azul, donde dichas gestiones se realizan de forma empírica o directa por parte de la administración. Esta situación evidencia que, aunque algunos establecimientos reconocen la importancia de una gestión estructurada del talento humano, otros aún operan sin un departamento específico, lo cual podría limitar la planificación, evaluación y desarrollo del personal.

*Tabla 17 Área de recursos humanos en los establecimientos.*

<b>Hoteles</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
<b>Hotel Aquamarina</b>		✓
<b>Hotel Mar Azul</b>		✓
<b>Hotel Los Almendros</b>	✓	
<b>Hotel Balandra</b>	✓	

**Pregunta 2**

**2. ¿El hotel cuenta con un plan estructurado de gestión de talento humano?**

Dos de los cuatro hoteles entrevistados (50%) afirmaron contar con un plan estructurado de gestión del talento humano: Hotel Los Almendros y Hotel Balandra. Esto indica una intención clara de planificar y organizar los procesos relacionados con la administración del personal.

A diferencia del Hotel Mar Azul y el Hotel Aquamarina respondieron que no cuentan con un plan estructurado. En el caso específico del Hotel Aquamarina, se mencionó que las acciones son esporádicas, lo cual refleja una gestión improvisada, posiblemente reactiva, sin planificación formal.

La existencia o ausencia de un plan estructurado tiene un impacto directo sobre la calidad del reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño y el clima laboral, elementos que serán explorados en las siguientes preguntas.

*Tabla 18 Establecimientos que cuentan con un plan estructurado.*

<b>Hoteles</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
<b>Hotel Aquamarina</b>		✓
<b>Hotel Mar Azul</b>		✓
<b>Hotel Los Almendros</b>	✓	
<b>Hotel Balandra</b>	✓	

**Pregunta 3.**

**3. ¿Cuáles son los principales procesos de talento humano que se desarrollan actualmente en el hotel?**

Según los resultados obtenidos el Hotel Aquamarina menciona no ejecutar ninguno de los procesos clave de gestión del talento humano, lo que revela una ausencia total de planificación estructurada en esta área. Por otro lado, el Hotel Los Almendros se posiciona como el establecimiento con una mayor implementación de procesos, abarcando desde la selección hasta la evaluación, e incluyendo, aunque en menor medida, la innovación en la gestión del talento.

El Hotel Balandra también implementa procesos clave como atracción, capacitación y retención, pero no indicó trabajar con evaluación del desempeño ni innovación.

A diferencia el Hotel Mar Azul reportó únicamente realizar la evaluación del desempeño, lo que refleja una gestión parcial y limitada en comparación con los otros establecimientos que sí ejecutan múltiples procesos.

Esta diferencia en la aplicación de los procesos evidencia una brecha en el nivel de desarrollo del área de talento humano entre los hoteles entrevistados.

Tabla 19 Procesos de talento humano.

Proceso de talento humano	Aquamarina	Mar Azul	Los Almendros	Balandra
Atracción y Selección de Talento	x	x	✓	✓
Capacitación y Desarrollo	x	x	✓	✓
Retención y Compromiso	x	x	✓	✓
Evaluación del Desempeño	x	✓	✓	x
Innovación en la Gestión del Talento	x	x	✓ poco	x
Ninguno de los anteriores	✓	x	x	x

**Pregunta 4.**

**4. ¿Considera que las herramientas utilizadas en el proceso de selección son efectivas para evaluar a los colaboradores?**

Según los resultados se menciona el (75%) consideran que las herramientas que utilizan en el proceso de selección son efectivas para evaluar a sus colaboradores. Esto incluye a Mar Azul, Los Almendros y Balandra, lo cual indica una percepción positiva sobre sus prácticas de reclutamiento y selección.

Sin embargo, el Hotel Aquamarina se distingue por manifestar que no cuenta con herramientas efectivas, debido a que no dispone de un proceso de selección formalizado, lo cual ya había sido señalado en preguntas anteriores. Esto refuerza la conclusión de que dicho hotel opera sin una estrategia clara para atraer o evaluar adecuadamente al personal, lo que puede afectar directamente la calidad del talento contratado.

Hotel	Sí	No
Hotel Aquamarina		✓
Hotel Mar Azul	✓	

<b>Hotel Los Almendros</b>	✓	
<b>Hotel Balandra</b>	✓	

**Pregunta**

**5.**

**5. ¿La empresa realiza estudios de clima laboral regularmente?**

Según los resultados obtenidos, el Hotel Los Almendros, afirmó realizar estudios de clima laboral de manera regular. Esto representa apenas el 25% de la muestra, mientras que el 75% restante indicó que no ejecuta este tipo de evaluaciones, incluyendo a hoteles como Balandra, Mar Azul y Aquamarina.

Esto afirma la falta de estudios periódicos de clima laboral en la mayoría de los establecimientos evidencia una debilidad importante en el monitoreo del ambiente organizacional. Este descuido podría derivar en conflictos no detectados, baja satisfacción del personal o afectaciones en el rendimiento, sin que la administración tenga herramientas concretas para intervenir.

El hecho de que solo un hotel realice estos estudios muestra que, aunque hay conciencia de la importancia del talento humano, todavía existen limitaciones en la aplicación de herramientas formales para su evaluación y mejora.

<b>Hotel</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
<b>Hotel Aquamarina</b>		✓
<b>Hotel Mar Azul</b>		✓
<b>Hotel Los Almendros</b>	✓	
<b>Hotel Balandra</b>		✓

**Pregunta 6.**

**6. ¿Cuenta la empresa con indicadores para medir la efectividad de los procesos?**

**Si la empresa cuenta con los indicadores señale cual de estos aplica**

Se puede observar que Hotel Los Almendros menciona contar con indicadores para medir la efectividad de los procesos de talento humano, representando apenas el 25% de los hoteles evaluados. Esto a diferencia con el 75% restante (Aquamarina, Mar Azul y Balandra), que declararon no contar con indicadores, lo cual refleja una ausencia de medición formal en la mayoría de los establecimientos.

El Hotel Los Almendros reportó el uso de indicadores de desempeño y productividad, clima laboral, retención y rotación, y gestión administrativa y cumplimiento.

A aplicar de estos indicadores sugiere un enfoque más sistemático y estratégico en la gestión del personal, permitiendo tomar decisiones basadas en datos.

Sin embargo, la falta de indicadores en los demás hoteles dificulta la evaluación objetiva del impacto de sus acciones en materia de talento humano, y limita las posibilidades de mejora continua.

Hotel	Sí	No
Hotel Aquamarina		✓
Hotel Mar Azul		✓
Hotel Los Almendros	✓	
Hotel Balandra		✓

**- Indicadores aplicados por el Hotel Los Almendros:**

Tipo de indicador	Aplica
<b>Indicadores de reclutamiento y selección</b>	x
<b>Indicadores de capacitación y desarrollo</b>	x
<b>Indicadores de desempeño y productividad</b>	✓
<b>Indicadores de clima laboral y cultura organizacional</b>	✓
<b>Indicadores de retención y rotación</b>	✓

<b>Indicadores de gestión administrativa y cumplimiento</b>	✓
---	---

**Pregunta 7.**

**7. ¿Qué estrategias han implementado para mejorar el desempeño del personal?**

Según los resultados el Hotel Mar Azul es el establecimiento que reporta el mayor número de estrategias implementadas para mejorar el desempeño del personal, con siete prácticas distintas aplicadas, incluyendo formación continua, recompensas, bienestar, liderazgo participativo, crecimiento interno y tecnología.

A diferencia el Hotel Los Almendros y el Hotel Balandra muestran un nivel intermedio: ambos aplican entre tres y cuatro estrategias, con énfasis en reconocimiento, liderazgo y formación continua, aunque en el caso de Balandra se incluye el bienestar laboral.

Por su parte, el Hotel Aquamarina implementa solo dos estrategias: la capacitación (que en este caso sí es especializada) y las evaluaciones de desempeño. Sin embargo, no contempla aspectos motivacionales como reconocimientos, ni elementos de liderazgo o equilibrio vida-trabajo.

Estos resultados muestran una gran variabilidad entre los hoteles en cuanto a las estrategias aplicadas, lo cual se relaciona directamente con su nivel de organización interna y su enfoque hacia el desarrollo del talento humano.

*Tabla 20 Estrategias implementadas.*

<b>Estrategia</b>	<b>Aquamarina</b>	<b>Mar Azul</b>	<b>Los Almendros</b>	<b>Balandra</b>
<b>Capacitación continua y especializada</b>	✓	✓	x	x (solo continua)
<b>Reconocimiento y recompensas</b>	x	✓	✓	✓
<b>Evaluaciones periódicas de desempeño</b>	✓	x	✓	x

<b>Bienestar laboral y equilibrio vida-trabajo</b>	x	✓	x	✓
<b>Liderazgo participativo</b>	x	✓	✓	✓
<b>Oportunidades de crecimiento interno</b>	x	✓	✓	x
<b>Tecnología y herramientas adecuadas</b>	x	✓	x	x

**Pregunta 8.**

**8. ¿Sobre el comportamiento que sus colaboradores tienen dentro de la empresa que capacitaciones el hotel a implementado para mejorar estos procesos?**

Según los resultados obtenidos la capacitación en servicio al cliente y hospitalidad es la única formación implementada de forma común en los cuatro hoteles evaluados, lo cual refleja una prioridad general en mejorar la atención al cliente como parte del comportamiento organizacional.

Se muestra que el Hotel Mar Azul se destaca por aplicar tres capacitaciones diferentes, incluyendo inteligencia emocional, liderazgo y servicio al cliente, lo que evidencia un enfoque más amplio en el desarrollo de competencias blandas, al igual que el Hotel Los Almendros también implementa tres tipos de formación, orientadas principalmente a valores institucionales, protocolos de presentación y atención al cliente, con un enfoque más normativo y ético.

Por su parte, el Hotel Balandra incluye tres capacitaciones orientadas a la comunicación, el respeto intercultural y la atención al cliente, lo que demuestra un enfoque en la convivencia organizacional y la diversidad.

A diferencia del Hotel Aquamarina muestra una formación limitada, enfocada únicamente en la atención al cliente, lo cual puede ser reflejo de su limitada estructura en gestión de talento humano, como se ha observado en preguntas anteriores.

Esto determina la falta de estandarización en los procesos de formación sobre comportamiento organizacional, a pesar de que todos los hoteles reconocen su importancia.

*Tabla 21 Tipos de capacitaciones implementadas*

<b>Tipo de capacitación</b>	<b>Aquamarina</b>	<b>Mar Azul</b>	<b>Los Almendros</b>	<b>Balandra</b>
<b>Capacitación en inteligencia emocional</b>	x	✓	x	x
<b>Formación en ética y valores institucionales</b>	x	x	x	x
<b>Capacitación en servicio al cliente y hospitalidad</b>	✓	✓	✓	✓
<b>Talleres de comunicación asertiva y trabajo en equipo</b>	x	x	x	✓
<b>Capacitación en liderazgo</b>	x	✓	x	x
<b>Protocolos de conducta profesional y presentación personal</b>	x	x	✓	x
<b>Capacitación en diversidad, inclusión y respeto intercultural</b>	x	x	x	✓

**Pregunta 9.**

**9. Referente a la evaluación, ¿qué tipo de evaluación aplica con sus colaboradores para conocer la efectividad de los resultados de gestión?**

Según los resultados muestran que el Hotel Los Almendros es el único establecimiento que implementa una combinación completa de métodos de evaluación del personal: evaluación por competencias, clima laboral y compromiso, y observación directa, lo cual refleja un sistema de evaluación más estructurado y completo.

El Hotel Mar Azul y el Hotel Aquamarina utilizan únicamente métodos observacionales como la observación directa y listas de verificación, pero difieren en el segundo tipo de evaluación, Aquamarina también evalúa el clima laboral y compromiso, Mar Azul no lo hace

Finalmente, el Hotel Balandra admitió no realizar ningún tipo de evaluación formal, lo cual representa una debilidad significativa en la gestión del desempeño y desarrollo del talento humano.

Estos hallazgos dan a conocer que los procesos de evaluación del personal son inconsistentes y poco formalizados en la mayoría de los hoteles, salvo excepciones como el Hotel Los Almendros.

<b>Tipo de evaluación aplicada</b>	<b>Aquamarina</b>	<b>Mar Azul</b>	<b>Los Almendros</b>	<b>Balandra</b>
<b>Evaluación de desempeño por competencias</b>	x	x	✓	x
<b>Evaluación de clima laboral y compromiso</b>	✓	x	✓	x
<b>Observación directa y listas de verificación</b>	✓	✓	✓	x
<b>Ninguna evaluación aplicada</b>	x	x	x	✓

**Análisis.** - Se concluye que, existe interés por parte de los encargados en mantener un clima adecuado y atender las necesidades del personal, pero las estrategias implementadas carecen de planificación formal. No se identifican políticas claras de reconocimiento, evaluación de desempeño o planes de carrera, y la capacitación se da de forma ocasional, dependiendo de la disponibilidad económica del establecimiento.

**3.4.2 Plan de acción encaminado a mejorar los procesos de gestión del Talento Humano dentro de los hoteles intervenidos, en respuesta al objetivo específico 3 que dice:**

Proponer un plan de acciones encaminado a mejorar los procesos de gestión del talento humano dentro de los hoteles intervenidos, se presenta el mismo una vez analizado el proceso de gestión en cada hotel, evidenciando las posibles mejoras como una propuesta innovadora encaminado a la mejora significativa de los mismos.

Tabla 22 Plan de acción encaminado a mejorar los procesos de gestión del Talento Humano dentro de los hoteles intervenidos

Área de Mejora	Situación Detectada	Acciones Propuestas	Responsables	Tiempo Estimado y presupuesto	Indicadores de Logro
<b>1. Selección y Reclutamiento</b>	Ausencia de procesos claros y estandarizados	- Diseñar perfiles de cargo - Crear guía de entrevistas - Establecer proceso de inducción	Especialistas en selección y reclutamiento / Área de talento humano	1 mes \$1 000	Manual de selección elaborado y aplicado
<b>2. Capacitación y Desarrollo</b>	Poca o nula capacitación al personal	- Diagnóstico de necesidades - Talleres trimestrales	Especialistas en capacitación y desarrollo / Área de talento humano y colaboradores.	3 meses (renovable) \$3900	Registro de capacitaciones y evaluaciones de desempeño
<b>3. Clima Organizacional</b>	Comunicación deficiente y desmotivación del personal	- Encuestas de clima laboral - Reuniones mensuales de sugerencias	Consultora externa/ Gerencia Talento humano	2 meses (implementación inicial) \$1000	Mejora en encuestas de clima y reducción de rotación
<b>4. Evaluación del Desempeño</b>	No se aplican evaluaciones formales al personal	- Crear formatos de evaluación - Aplicar evaluaciones - Dar retroalimentación individual	Consultor externo/Departamento de Talento Humano	Cada 2 meses (Renovable) \$1500	Evaluaciones aplicadas al personal
<b>5. Planes de Carrera y Motivación</b>	Falta de oportunidades de crecimiento profesional	- Identificar talentos internos - Establecer metas y bonificaciones - Reconocimientos periódicos	Gerencia y talento humanos/ Colaboradores	Cada 2 meses a \$ 1300 (\$2000)	Planes de carrera definidos y comunicados
				<b>\$8700</b>	

Nota: elaboración propia.

## Conclusiones

Una vez evidenciados los resultados obtenidos que permitieron analizar la gestión del talento humano en hoteles de la ciudad de Manta, a partir de entrevistas realizadas a encargados del área y a colaboradores directos se procedió al análisis de los datos, concluyendo lo siguiente:

En respuesta al objetivo general planteado sobre los procesos de gestión que aplican los hoteles dentro del departamento se evidenció que en su mayoría aplican procesos básicos como reclutamiento, selección y capacitación, sin embargo estos no están formalmente estructurados ni estandarizados, son realizados de manera empírica, responden más a la experiencia de los encargados que a un sistema estratégico como tal, lo cual afecta de diversas maneras la eficiencia a la hora de realizar estos procesos.

Se reviso y construyo un marco teórico referencial y metodológico sobre los procesos de gestión de Talento Humano dando respuesta al primer objetivo específico planteado, conceptos que apoyan el proceso investigativo obteniendo una base de datos confiables y de primera mano.

Se identificaron los procesos que se siguen dentro de la empresa determinando los aspectos claves de comportamiento y de evaluación dando así respuesta al segundo objetivo planteado, existe interés por parte de la empresa en mantener un clima adecuado y atender las necesidades del personal, pero las estrategias implementadas carecen de planificación formal, no se identifican políticas claras de reconocimiento, evaluación de desempeño o planes de carrera, y la capacitación se da de forma ocasional, dependiendo de la disponibilidad económica del establecimiento.

Al analizar los resultados se propone un plan de acciones para mejorar los procesos de gestión del talento humano dentro de los hoteles intervenidos, en el cual se sugieren las posibles soluciones como una propuesta innovadora.

## Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos se recomienda lo siguiente:

1. Estructurar políticas claras que se lleven a cabo de manera organizada diseñen y documenten el reclutamiento, a través de la adopción de un modelo de gestión dentro del establecimiento.
2. Dotar de capacitación continua al personal. Es importante establecer programas de formación periódica, orientados al fortalecimiento de competencias técnicas y habilidades blandas. La capacitación debe planificarse anualmente, con seguimiento de resultados y retroalimentación.
3. Diseñar estrategias motivacionales, se sugiere añadir sistemas de reconocimiento al desempeño, incentivos no solo monetarios y planes de carrera, que permitan a los colaboradores proyectarse a futuro dentro de la organización. Esto favorecerá la retención del personal y aumentará su compromiso con la empresa.
4. Finalmente implementar una visión estratégica en la gestión del talento humano, así los encargados del área pasen de una gestión operativa a una más estratégica, que permita cumplir con los objetivos organizacionales, mediante la capacitación permanente a los responsables del área en temas de planificación de recursos humanos, liderazgo y gestión por competencias.

## Bibliografía

Álvarez, J. (2022). Estrategias de compensación y beneficios en la industria de la hospitalidad. 15(4), 98-107.

Álvarez, M., & González, R. (2021). Estrategias para mejorar la satisfacción y el compromiso laboral en el sector hotelero. 15(3), 45-58.

Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(7). <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869546016/html/>

Brotherton, B. (1999). Hacia una visión definitiva de la naturaleza de la hospitalidad y la gestión hotelera. Revista Internacional de Gestión Hotelera Contemporánea.

Camacho Chacón, J. (2024). El concepto de hospitalidad en la experiencia ecoturística. Universidad de Costa Rica. [https://www.researchgate.net/publication/383790392\\_El\\_concepto\\_de\\_hospitalidad\\_en\\_la\\_experiencia\\_ecoturistica\\_Joseph\\_Camacho\\_Chacón\\_Universidad\\_de\\_Costa\\_Rica](https://www.researchgate.net/publication/383790392_El_concepto_de_hospitalidad_en_la_experiencia_ecoturistica_Joseph_Camacho_Chacón_Universidad_de_Costa_Rica)

Castro, L., Gómez, J. y Morales, F. (2021). Retención de talento mediante compensaciones y beneficios: Un análisis en la industria hotelera. Estudios de Gestión del Talento Humano, 9(2), 78-92.

CEHAT. (2023). Informe sobre sostenibilidad en la hotelería. Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT).

Chambilla, L. (2022). Capacitación y desarrollo en el sector hotelero: un enfoque hacia el compromiso. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Chen, Y., Zhang, X. y Liu, M. (2020). El impacto de los recursos humanos en la satisfacción de los huéspedes del hotel: una perspectiva de la hospitalidad. *Revista de Gestión Hotelera y Turismo*, 11(4), 234-245. <https://doi.org/10.1016/j.jhmt.2020.06.005>

Cruz, P. y Torres, L. (2020). Impacto del bienestar laboral en la retención de empleados en el sector hotelero. *Revista de Bienestar Laboral*, 8(2), 215-229.

Crowe Global. (2023, 10 de agosto). Las mejores prácticas de sostenibilidad en el sector hotelero. Crowe Global. <https://www.crowe.com/es>

El Espectador. (2022). El nuevo perfil del trabajador hotelero tras la pandemia. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com>

Fernández, S. (2023). Bienestar y equilibrio laboral en la hotelería: Un enfoque moderno. *Revista de Psicología Organizacional*, 22(1), 101-117.

Fuentes, C., & López, A. (2022). Diversidad en el ambiente laboral hotelero y sus beneficios en el servicio al cliente. *Revista de Estudios de Hotelería*, 13(4), 159-175.

García, D., Pérez, H., & Méndez, P. (2021). Estrategias inclusivas para gestionar la diversidad en el sector hotelero. *Revisión de la Gestión Hotelera*, 27(3), 223-240.

García, L., & Hernández, R. (2023). Prácticas de formación de empleados y adaptación tecnológica en la industria hotelera. *Revista de formación hotelera*, 45(1), 123-138. <https://doi.org/10.1080/htj.2023.091234>

García, M., & López, A. (2021). Programas de salud laboral y su influencia en el ambiente de trabajo en empresas de hospitalidad. *Investigación en Hotelería y Turismo*, 19(3), 134-145.

Gómez, L., & Lara, V. (2019). Estrategias de retención laboral en la hotelería: Un análisis de satisfacción y bienestar. *Revista Internacional de Gestión Hotelera y de Recursos Humanos*.

Gómez, R. (2023). Diversidad y creatividad en los equipos de hospitalidad. *Estudios de Hotelería Internacional*, 12(5), 201-216.

Hernández, J., & Pardo, E. (2022). La transformación digital en la gestión del talento humano en hoteles. *Revista de Innovación en Recursos Humanos*, 19(1), 45-59.

Johnson, L. y Smith, R. (2020). Reclutamiento y selección en la industria hotelera: Nuevas tendencias y mejores prácticas. *Revista de Hotelería y Turismo*, 28(1), 67-81.

Kim, J., Lee, H. y Park, S. (2022). Prácticas inclusivas de recursos humanos y retención de empleados en hoteles: una revisión sistemática. *Revista de investigación hotelera*, 13 (3), 204-218. <https://doi.org/10.1016/j.jhr.2022>

Lashley, C. (2015). Hospitalidad y hospitalidad. *Investigación en Gestión Hotelera*.

Lashley, C. y Morrison, A. (2000). *En busca de la hospitalidad: Perspectivas teóricas y debates*. Butterworth-Heinemann.

López, E. (2022). Evaluación del desempeño en el sector de hospitalidad y su efecto en la satisfacción del cliente. *Revisión de la Gestión Hotelera*, 10(2), 120-138.

López, S., & Hernández, M. (2020). Estabilidad económica y motivación laboral en el sector de la hospitalidad. *Estudios de Economía y Gestión Hotelera*, 8(4), 132-146.

Luz, VC (2016). *Gestión del talento humano*. La Caracola Editores.

Martín, C. (2021). Capacitación en habilidades interpersonales en la industria de la hospitalidad. *Gestión de Recursos Humanos en Hostelería*, 7(4), 89-105.

Martínez, F., González, S., & Herrera, P. (2021). Gestión de relaciones laborales en el sector turístico. *Revista de Turismo y Hospitalidad*, 9(6), 145-159.

Miller, T. y Johnson, S. (2021). Construir una cultura organizacional inclusiva para reducir la rotación de personal en el sector hotelero. *Revista de estudios de cultura hotelera*, 10 (3), 67-81.

Morales, L., Díaz, R., & Martínez, F. (2022). La capacitación continua como factor de éxito en la industria hotelera. *Revista de Formación y Desarrollo*, 14(1), 89-103.

O'Gorman, K. (2006). El legado de la hospitalidad monástica: El papel de los religiosos en la industria hotelera. *Revista Internacional de Gestión Hotelera Contemporánea*.

ONU Turismo. (sf). ONU Turismo. <https://www.unwto.org/es/turismo>

Ortega, R., & Pérez, C. (2023). Estrategias de resiliencia en la gestión de talento humano ante crisis en el sector hotelero. *Revista de Hospitalidad Global*, 17(2), 210-225.

Orozco, M., Pérez, S., & Luna, D. (2021). Estrategias de recursos humanos para mejorar la reputación hotelera: un enfoque de estudio de caso. *Revista de la industria hotelera*, 29 (2). <https://doi.org/10.101/hijo.2021.02.003>

Peterson, D., García, R. y Jiménez, F. (2019). Adaptabilidad y servicio al cliente en la selección de talento en hospitalidad. *Ciencias de la Hostelería*, 23(3), 90-104.

Ramírez, P. y Foster, T. (2021). Construyendo cultura organizacional en la industria hotelera: un estudio cualitativo sobre el compromiso de los empleados. *Revista Internacional de Cultura Hotelera*, 17(2), 98-115. <https://doi.org/10.1080/ijhc.2021.051273>

Ramírez, S., & Ortiz, J. (2023). Eficiencia laboral mediante programas de capacitación continua en hoteles. *Revista de Recursos Humanos y Capacitación*, 18(1), 55-68.

Regreso. (2023). El crecimiento de la sostenibilidad en los hoteles: Un sector en transformación. Regreso. <https://www.roiback.com/es>

Rivera, A. y Castillo, M. (2021). El papel de la inclusión en el rendimiento de equipos multiculturales en la hotelería. *Revista Internacional de Hospitalidad*, 6(2), 231-245.

Rodríguez, C., & Jiménez, D. (2022). Adaptación en la gestión del talento humano frente a crisis en la industria hotelera. *Revista Internacional de Gestión de Crisis Hoteleras*, 12(2), 133-150.

Rodríguez, L., & Pérez, J. (2022). Desarrollo de competencias en hospitalidad: Un enfoque hacia el bienestar laboral. *Recursos Humanos en Turismo*, 14(1), 56

Sader, G. (2024, 23 de abril). La hospitalidad no se trata solo de una habitación o una comida, se trata de hacer que las personas se sientan valoradas y atendidas, eso es lo que nos distingue Viajes y giras por el mundo. <https://n9.cl/d26dp>

Salinas, R. (2020). Comunicación interna y compromiso en empresas de servicios

## Anexos

Reglamento de recursos humanos del ministerio del interior alineados a la investigación

Capítulos	ARTICULOS
<b>Capítulo VII</b>	Art. 60.- Del funcionamiento del sistema. - El Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Ministerio del Interior, estará bajo responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos y las correspondientes unidades de recursos humanos en las gobernaciones, el mismo que está integrado por los subsistemas de Planificación de Recursos Humanos, Clasificación de Puestos, De Reclutamiento y Selección de Personal, De la Capacitación y Desarrollo Profesional, y Evaluación del Desempeño.
<b>Sistema integrado de desarrollo de recursos humanos.</b>	Art. 63.- Del subsistema de selección de personal. - El Subsistema de Selección de Personal estará orientado a garantizar el ingreso del personal calificado e idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto a través del concurso de méritos y oposición, de acuerdo a las necesidades de la institución.
	Art. 66.- Del responsable de la capacitación. - La Dirección de Recursos Humanos y las Unidades de Recursos Humanos en su correspondiente jurisdicción, serán las responsables de elaborar el programa anual de capacitación
	Del subsistema de evaluación del desempeño. - La Evaluación del Desempeño tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la Entidad, procesos internos, y a sus servidoras y servidores, mediante la fijación de objetivos, metas, e indicadores de gestión, así como una política de rendición de cuentas que imprima un desarrollo en la carrera institucional sobre la base del mérito de los recursos humanos

Nota: elaboración propia, información sacada del Reglamento De Recursos Humanos Del Ministerio Del Interior

CUESTIONARIO PARA ENCARGADO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO HOTEL

Estimado ..... Por favor responda con sinceridad las siguientes preguntas cuyo objetivo es conocer los procesos de gestión que sigue la empresa, sobre aspectos claves del comportamiento y evaluación.

Del trabajo realizado por sus colaboradores.

1. Nombre del establecimiento  
-----  
Área a su cargo.....
2. ¿Cuenta con área de recursos humanos?
  - Si
  - No
3. ¿El hotel cuenta con un plan estructurado de gestión del talento humano?
  - Si
  - No
4. Señale ¿Cuáles son los principales procesos de talento humano que se desarrollan actualmente en el hotel?
  - Atracción y Selección de Talento
  - Capacitación y Desarrollo
  - Retención y Compromiso
  - Evaluación del Desempeño
  - Innovación en la Gestión del Talento
  - Ninguno de los anteriores
5. ¿Considera que las herramientas utilizadas en el proceso de selección son efectivas para evaluar a los colaboradores?
  - Si
  - No
6. ¿La empresa realiza estudios de clima laboral regularmente?
  - Sí
  - No
7. ¿Cuenta la empresa con indicadores para medir la efectividad de los procesos de RRHH?

- Si
- No

8. Si la empresa cuenta con los indicadores señale cual de estos aplica

- Indicadores de Reclutamiento y Selección
- Indicadores de Capacitación y Desarrollo
- Indicadores de Desempeño y Productividad
- Indicadores de Clima Laboral y Cultura Organizacional
- Indicadores de Retención y Rotación
- Indicadores de Gestión Administrativa y Cumplimiento

10 ¿Qué estrategias ha implementado para mejorar el desempeño del personal?

- Capacitación continua y especializada
- Reconocimiento y recompensas
- Evaluaciones periódicas de desempeño
- Bienestar laboral y equilibrio vida-trabajo
- Liderazgo participativo
- Oportunidades de crecimiento interno
- Tecnología y herramientas adecuadas
- Ninguna de la anteriores.
- Otras, (menciónelas).

.....

11. ¿Sobre el comportamiento que sus colaboradores tienen dentro de la empresa que capacitaciones el hotel a implementado para mejorar estos procesos de manera eficiente?

- Capacitación en Inteligencia Emocional
- Formación en Ética y Valores Institucionales
- Capacitación en Servicio al Cliente y Hospitalidad
- Talleres de Comunicación Asertiva y Trabajo en Equipo
- Capacitación en Liderazgo
- Protocolos de Conducta Profesional y Presentación Personal
- Capacitación en Diversidad, Inclusión y Respeto Intercultural

12. Referente a la evaluación, ¿qué tipo de evaluación aplica con sus colaboradores para conocer la efectividad de los resultados de gestión?

- Evaluación de Desempeño por Competencias

- Evaluación de Clima Laboral y Compromiso
- Observación Directa y Listas de Verificación
- Otras, especifíquelas.

CUESTIONARIO PARA LOS COLABORADORES DEL HOTEL.....
--

Estimado ..... Por favor responda con sinceridad las siguientes preguntas que El objetivo de la misma es conocer los procesos de gestión que el departamento de gestión de talento humano del hotel sobre aspectos claves de sus colaboradores en cuanto a comportamiento y evaluación

1. ¿En su área de trabajo, se han implementado programas de formación para mejorar el **comportamiento organizacional**, (por ejemplo, comunicación, actitud de servicio, trabajo en equipo)?
  - Si
  - No

¿Si su respuesta es afirmativa cuales han sido estos programas?

2. ¿Hay **seguimiento y evaluación** de estos procesos por parte de los supervisores?
  - Si
  - No
3. ¿Con qué frecuencia se realiza la **evaluación de desempeño** del personal?
  - Todos los días
  - Una vez al mes
  - Cada dos meses
  - Una vez al año
  - Nunca
4. Si el establecimiento realiza **evaluación**, ¿qué tipo de evaluación se aplica?
  - Evaluación de Desempeño por Competencias
  - Evaluación de Clima Laboral y Compromiso
  - Observación Directa y Listas de Verificación
  - Ninguna de las anteriores

- Otras, menciónelas.
5. ¿Sobre el **comportamiento** que tienen dentro de la empresa que capacitaciones el hotel a implementado para mejorar estos procesos de manera eficiente?
- Capacitación en Inteligencia Emocional
  - Formación en Ética y Valores Institucionales
  - Capacitación en Servicio al Cliente y Hospitalidad
  - Talleres de Comunicación Asertiva y Trabajo en Equipo
  - Capacitación en Liderazgo
  - Protocolos de Conducta Profesional y Presentación Personal
  - Capacitación en Diversidad, Inclusión y Respeto Intercultural
6. ¿Qué **estrategias** ha implementado el hotel para mejorar su desempeño en el establecimiento?
- Capacitación continua y especializada
  - Reconocimiento y recompensas
  - Evaluaciones periódicas de desempeño
  - Bienestar laboral y equilibrio vida-trabajo
  - Liderazgo participativo
  - Oportunidades de crecimiento interno
  - Tecnología y herramientas adecuadas
7. ¿Se siente satisfecho con la forma de toma de decisiones de ascensos, incentivos o reconocimientos de parte de sus superiores?
- Si
  - No
8. ¿Está de acuerdo como los supervisores llevan a cabo los procesos de reclutamiento, capacitaciones y desempeño de los colaboradores del establecimiento?
- Si
  - No



## ACTA DE ENTREGA

Lunes, 08 de septiembre del 2025

Se realiza la entrega de utensilios para la elaboración y presentación de alimentos en el laboratorio Gastronómico de la ULEAM MANTA Actividad que se realizó por la modalidad de titulación en proyectos de implementación con el tema de:

**"Implementación de electrodomésticos trituradores en el laboratorio gastronómico "**

### **Utensilios entregados:**

- Batidora de mano
- Licuadora
- Procesadora de alimentos

---

Lic. Dadiana Angulo Vera

(Firma de la encargada)

### **Estudiantes responsables:**

---

Alisson Delgado Demera

---

Valentina Hidrovo Zambrano