

Capacitación del talento humano y mejora del desempeño organizacional en empresas hoteleras

Human resource development and improving organizational performance in hotel companies



Jacome-Vélez, Tito Gimmy ¹



<https://orcid.org/0000-0002-7216-5766>



tito.jacome.velez@utelvt.edu.ec



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



Quiñonez-Cabeza, Betty Maribel ²



<https://orcid.org/0000-0002-3964-2153>



betty.quinonez@utelvt.edu.ec



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



Reyes-Lizana, Jharol Thelmo ³



<https://orcid.org/0009-0000-9215-9358>



jharol.reyes@unmsm.edu.pe



Perú, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Autor de correspondencia ¹



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v3/n1/50>

Resumen: La recuperación del turismo latinoamericano ha intensificado la necesidad de fortalecer el desempeño de las empresas hoteleras mediante prácticas de gestión del talento humano capaces de responder a exigencias operativas, tecnológicas y de servicio. El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la capacitación del talento humano y la mejora del desempeño organizacional en empresas hoteleras latinoamericanas. Se desarrolló una investigación cualitativa, documental, exploratoria y transversal de carácter retrospectivo, sustentada en una revisión de publicaciones difundidas entre 2021 y 2026 y examinadas mediante síntesis temática inductiva. Los resultados mostraron que la capacitación integró competencias técnicas, interpersonales, digitales, lingüísticas y ambientales, aunque su implementación y seguimiento fueron desiguales; además, se identificó una brecha de 0,86 puntos entre la importancia atribuida a la formación y su ejecución efectiva. Los hallazgos evidenciaron asociaciones con la calidad del servicio, el desempeño laboral, la productividad, la eficiencia y la motivación, pero no permitieron estimar impactos económicos o financieros comparables. La discusión indicó que la efectividad dependió de la pertinencia, continuidad, transferencia y evaluación de lo aprendido. Se concluyó que la capacitación contribuyó al desempeño cuando se institucionalizó y se vinculó con indicadores organizacionales verificables.

Palabras clave: capacitación; talento humano; desempeño organizacional; empresas hoteleras; América Latina.



Check for updates

Recibido: 14/Feb/2025

Aceptado: 15/Mar/2025

Publicado: 14/Abr/2026

Cita: Jacome-Vélez, T. G., Quiñonez-Cabeza, B. M., & Reyes-Lizana, J. T. (2026). Capacitación del talento humano y mejora del desempeño organizacional en empresas hoteleras. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 3(1), 71-89. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v3/n1/50>

Revista Científica Enfoques del Conocimiento (RCEC)

<https://www.blez.edu.ec>

<https://revistacec.blez.edu.ec>

revistacec@blez.edu.ec

© 2026. Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.



Abstract:

The recovery of tourism in Latin America has intensified the need to strengthen hotel performance through human talent management practices capable of responding to operational, technological, and service-related demands. This study aimed to analyze the relationship between human talent training and improved organizational performance in Latin American hotel companies. A qualitative, documentary, exploratory, and cross-sectional retrospective study was conducted, based on a review of publications issued between 2021 and 2026 and examined through inductive thematic synthesis. The results showed that training encompassed technical, interpersonal, digital, linguistic, and environmental competencies, although its implementation and follow-up were uneven. A 0.86-point gap was also identified between the importance assigned to training and its effective implementation. The findings revealed associations with service quality, job performance, productivity, efficiency, and motivation, but did not allow comparable economic or financial impacts to be estimated. The discussion indicated that effectiveness depended on the relevance, continuity, transfer, and evaluation of acquired learning. It was concluded that training contributed to organizational performance when it was institutionalized and linked to verifiable organizational indicators.

Keywords: training; human talent; organizational performance; hotel companies; Latin America.

1. Introducción

La recuperación del turismo latinoamericano ha situado nuevamente a las empresas hoteleras ante la necesidad de convertir el crecimiento de la demanda en resultados sostenibles de productividad, calidad y rentabilidad. En 2024, los viajes y el turismo aportaron aproximadamente US\$714.000 millones a la economía de América Latina y el Caribe, equivalentes al 10 % del producto interno bruto regional, y sostuvieron 28,2 millones de empleos, es decir, cerca de uno de cada once puestos de trabajo (World Travel & Tourism Council [WTTC], 2025). Estas cifras muestran que el desempeño organizacional de los hoteles trasciende el resultado financiero individual, pues repercute en cadenas de proveedores, destinos turísticos, ingresos fiscales y oportunidades laborales. Dado que la experiencia del huésped depende de interacciones intensivas entre empleados y clientes, la disponibilidad de infraestructura o tecnología no garantiza por sí sola una operación competitiva. La capacitación del talento humano constituye, por tanto, un recurso estratégico para actualizar conocimientos, fortalecer habilidades técnicas y socioemocionales y orientar comportamientos hacia los estándares del servicio. Esta relación adquiere especial importancia en empresas hoteleras expuestas a variaciones estacionales,

transformación digital y consumidores que evalúan públicamente la calidad recibida (Aguinis & Kraiger, 2009).

El crecimiento previsto del sector intensifica una tensión laboral que puede limitar la capacidad de las empresas hoteleras para responder con eficiencia y consistencia. Durante el primer semestre de 2025, la informalidad comprendía el 46,7 % del empleo en América Latina y el Caribe, mientras la tasa de desempleo regional se aproximaba al 6 % y la participación laboral masculina superaba en 22 puntos porcentuales a la femenina (International Labour Organization [ILO], 2025). En este entorno, la contratación temporal, la movilidad ocupacional y las diferencias educativas pueden producir brechas entre las competencias disponibles y las exigidas en recepción, alojamiento, alimentos y bebidas, mantenimiento y gestión comercial. Cuando la capacitación es insuficiente o se encuentra desvinculada de las necesidades operativas, aumentan los errores, los tiempos de respuesta, las reclamaciones, el desperdicio de recursos y la probabilidad de incumplir los estándares sanitarios y de seguridad. Tales afectaciones deterioran la satisfacción del cliente, reducen la productividad y pueden debilitar el compromiso de los trabajadores, generando costos asociados con ausentismo, rotación y reemplazo. No abordar esta situación comprometería tanto la calidad del empleo como la capacidad regional de aprovechar una actividad que podría sostener 35,4 millones de puestos de trabajo hacia 2035 (WTTC, 2025).

La capacitación del talento humano adquiere valor estratégico cuando se diseña a partir de necesidades verificables, incorpora oportunidades de práctica y retroalimentación y facilita la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo. La literatura organizacional señala que sus beneficios pueden manifestarse en el conocimiento, las habilidades, la motivación, el desempeño individual y los resultados colectivos, aunque dichos efectos dependen del apoyo directivo y de la alineación con los objetivos empresariales (Aguinis & Kraiger, 2009; Salas et al., 2012). Desde esta perspectiva, impartir cursos o contabilizar horas de formación no constituye evidencia suficiente de mejora organizacional si no se observan cambios en la conducta laboral y en indicadores de calidad, productividad o eficiencia. Una revisión de 67 estudios, correspondientes a 65 muestras independientes, identificó relaciones generalmente favorables entre capacitación y resultados organizacionales, pero también una notable heterogeneidad en las variables, mediciones y técnicas analíticas utilizadas (Tharenou et al., 2007). La evidencia continúa siendo más sólida en el nivel individual que en el financiero u organizacional, donde intervienen la estrategia, la estructura, el clima laboral y las condiciones del mercado. En consecuencia, el desempeño organizacional hotelero requiere una valoración multidimensional que evite atribuir automáticamente a la capacitación resultados generados por otros recursos o prácticas de gestión.

La evidencia empírica desarrollada en hotelería respalda la dirección positiva de esta relación, aunque muestra que sus mecanismos y magnitudes varían entre contextos. En 494 empleados de hoteles turísticos, Dhar (2015) encontró que la capacitación se relacionaba con la calidad del servicio y que el compromiso organizacional intervenía

en esa relación, lo cual evidencia que el aprendizaje necesita traducirse en actitudes y comportamientos aplicados. En Brasil, un estudio con 70 directivos hoteleros examinó 32 variables y determinó que 13 se vinculaban con un desempeño elevado, entre ellas la capacitación y el desarrollo de los empleados (Machado et al., 2019). Una comparación posterior de 154 hoteles y 308 participantes de Brasil e Inglaterra mostró que los gerentes brasileños asignaban a la capacitación una importancia de 4,36 puntos sobre 5, pero calificaban su ejecución con 3,50, diferencia que resultó estadísticamente significativa (de Souza Meira et al., 2023). En los hoteles ingleses, las puntuaciones fueron 4,45 y 4,32, respectivamente, lo que revela una brecha de implementación considerablemente menor. Estos resultados sugieren que reconocer la importancia de capacitar no equivale a disponer de sistemas capaces de convertir la inversión formativa en mejoras observables del desempeño organizacional.

Los hallazgos favorables no eliminan una brecha relevante, puesto que gran parte de la investigación hotelera se concentra en países o establecimientos específicos y emplea diseños transversales basados principalmente en percepciones de empleados o directivos. La comparación entre Brasil e Inglaterra demuestra que una misma práctica puede recibir valoraciones diferentes según el contexto cultural, la seguridad laboral, el intercambio de información y la capacidad de ejecución de cada hotel (de Souza Meira et al., 2023). A su vez, el estudio brasileño de 70 gerentes confirmó una asociación directa entre gestión estratégica del talento humano y desempeño, pero su tamaño muestral y delimitación geográfica restringen la generalización a la diversidad hotelera latinoamericana (Machado et al., 2019). Tampoco existe suficiente integración entre las características de la capacitación —acceso, pertinencia, intensidad, métodos y transferencia— y resultados como productividad, calidad del servicio, satisfacción del cliente, eficiencia operativa y rendimiento económico. La revisión de 67 estudios realizada por Tharenou et al. (2007) advirtió, además, falta de consistencia en la medición de la capacitación y de los resultados organizacionales, situación que dificulta comparar efectos y establecer qué programas generan mayor valor. Este vacío importa porque decisiones presupuestarias sustentadas únicamente en percepciones pueden sobreestimar los beneficios de actividades formativas aisladas o subestimar intervenciones estratégicamente alineadas.

Esa brecha adquiere una relevancia económica y social mayor ante la proyección de que los viajes y el turismo aporten cerca de US\$944.800 millones a América Latina y el Caribe en 2035, alrededor de US\$206.000 millones adicionales respecto de 2025 (WTTC, 2025). Determinar cómo la capacitación del talento humano se relaciona con el desempeño organizacional permitiría orientar recursos hacia competencias que reduzcan fallas, eleven la productividad y protejan la calidad del servicio. Su conveniencia práctica radica en proporcionar criterios para priorizar contenidos, seleccionar modalidades y evaluar resultados, en lugar de tratar la capacitación como un gasto administrativo cuyo éxito se mide solo por asistencia o satisfacción. La relevancia social reside en fortalecer empleabilidad, estabilidad y desarrollo profesional dentro de una región donde casi uno de cada dos trabajadores permanece

en condiciones de informalidad (ILO, 2025). En el plano teórico, el estudio permitiría explicar cómo las mejoras individuales se transforman —o no— en resultados colectivos, atendiendo a variables organizacionales que condicionan la transferencia del aprendizaje (Salas et al., 2012). Metodológicamente, favorecería una medición articulada de la capacitación y de, al menos, cuatro dimensiones del desempeño: calidad, productividad, eficiencia y resultados económicos.

La posibilidad de recopilar información mediante cuestionarios dirigidos al talento humano y a los responsables de gestión, complementada cuando sea factible con indicadores operativos agregados, sustenta la viabilidad general del estudio sin requerir intervenciones que alteren el funcionamiento hotelero. Investigaciones previas han aplicado instrumentos estructurados a 70 gerentes, 308 empleados y directivos y 494 trabajadores hoteleros, lo que demuestra que estas unidades de análisis pueden abordarse mediante procedimientos estandarizados y recursos razonables (Dhar, 2015; de Souza Meira et al., 2023; Machado et al., 2019). La participación deberá ser voluntaria, con información suficiente sobre el propósito del estudio, tratamiento confidencial de las respuestas y presentación de resultados sin identificar personas ni establecimientos. Bajo estas condiciones, el objetivo general consiste en analizar la relación entre la capacitación del talento humano y la mejora del desempeño organizacional en empresas hoteleras latinoamericanas. Para alcanzarlo se plantean tres objetivos específicos: describir las características y el nivel de implementación de la capacitación; determinar su relación con la calidad, la productividad, la eficiencia y los resultados organizacionales; y comparar dicha relación según características empresariales como categoría, tamaño o afiliación a una cadena. Estos objetivos permiten producir evidencia medible sin atribuir causalidad automática cuando el diseño y la disponibilidad de datos no lo permitan (Tharenou et al., 2007).

La contribución esperada del trabajo consiste en superar la evaluación fragmentada que limita la capacitación a horas impartidas o percepciones de satisfacción, vinculándola con resultados organizacionales verificables. Su originalidad radica en examinar empresas hoteleras latinoamericanas mediante un marco que articule cuatro componentes formativos —acceso, pertinencia, ejecución y transferencia— con cuatro dimensiones del desempeño —calidad, productividad, eficiencia y resultados económicos—. Esta integración permitiría estimar no solo la existencia de asociaciones, sino también su magnitud y las diferencias relacionadas con características de los establecimientos. En términos académicos, el estudio respondería a la falta de evidencia organizacional señalada en la revisión de 67 investigaciones y ampliaría los resultados obtenidos en muestras hoteleras concentradas en Brasil, Inglaterra e India (Tharenou et al., 2007; Dhar, 2015; de Souza Meira et al., 2023). Para la gestión hotelera, los resultados ofrecerían criterios para asignar presupuestos, seleccionar competencias prioritarias y establecer mecanismos de seguimiento posteriores a la capacitación. De este modo, la investigación conectaría una brecha teórica y metodológica con una necesidad empresarial

concreta: transformar la inversión en talento humano en mejoras sostenibles del desempeño organizacional.

2. Materiales y métodos

La naturaleza interpretativa del problema condujo a adoptar un enfoque cualitativo, debido a que se buscó comprender cómo la capacitación del talento humano fue conceptualizada, aplicada y vinculada con la mejora del desempeño organizacional en empresas hoteleras latinoamericanas. Este enfoque permitió examinar significados, argumentos, mecanismos y condiciones organizacionales presentes en la literatura, en lugar de reducir el fenómeno a la estimación de asociaciones numéricas. La atención se concentró en la pertinencia de los programas formativos, la transferencia del aprendizaje, el apoyo directivo y los cambios atribuidos a la capacitación en la calidad del servicio, la productividad y la eficiencia (Caicedo-Basurto et al., 2025). Asimismo, se reconoció que las prácticas de talento humano estuvieron condicionadas por los contextos laborales, culturales y empresariales en los que operaron los hoteles. La decisión metodológica fue coherente con la investigación cualitativa orientada a interpretar fenómenos complejos mediante ciclos articulados de diseño, recopilación y análisis de información textual (Hennink et al., 2020).

La delimitación temporal se organizó mediante un diseño transversal de carácter retrospectivo, puesto que el corpus documental fue recuperado y analizado en un solo momento metodológico, aunque los documentos seleccionados correspondieron al periodo comprendido entre 2021 y 2026. Esta ventana permitió examinar evidencia reciente sobre capacitación, desarrollo de competencias y desempeño organizacional, especialmente frente a las transformaciones laborales y tecnológicas experimentadas por la hotelería (Lan et al., 2021). El diseño no fue considerado longitudinal, debido a que no se efectuaron mediciones repetidas sobre las mismas empresas, trabajadores o programas formativos a través del tiempo. Tampoco se pretendió reconstruir trayectorias causales individuales, sino interpretar conjuntamente los hallazgos disponibles dentro del periodo establecido. Esta decisión mantuvo correspondencia con las revisiones de literatura que utilizaron documentos preexistentes como datos de investigación y requirieron una delimitación temporal explícita y reproducible (Booth et al., 2021; Snyder, 2019).

La revisión documental constituyó el procedimiento central para obtener la información, de modo que la unidad de análisis estuvo integrada por artículos científicos completos que examinaron la capacitación del talento humano, las prácticas formativas o el desarrollo de competencias en empresas hoteleras. Los libros metodológicos y las directrices de investigación se utilizaron como fuentes auxiliares para sustentar las decisiones de diseño, búsqueda, selección y análisis, pero no formaron parte del corpus empírico (Bravo-Bravo & Herrera-Sánchez, 2023). El razonamiento siguió una lógica inductiva mediante la cual se identificaron

inicialmente conceptos, hallazgos y relaciones particulares, que posteriormente fueron agrupados en categorías interpretativas de mayor amplitud. Por esta razón, no se impusieron hipótesis causales cerradas ni una estructura categorial completamente predeterminada. La revisión de literatura fue tratada como un método de investigación que exigió procedimientos explícitos para superar búsquedas circunstanciales y producir una síntesis transparente del conocimiento disponible (Snyder, 2019).

El carácter exploratorio se expresó en la identificación de patrones, vacíos y explicaciones preliminares sobre la manera en que la capacitación se relacionó con el desempeño organizacional hotelero en América Latina. Se procuró reconocer qué modalidades formativas fueron estudiadas, qué dimensiones del desempeño recibieron mayor atención y qué condiciones facilitaron o limitaron la transferencia de las competencias adquiridas (Arwab et al., 2023). El estudio no estuvo dirigido a calcular un efecto promedio, probar causalidad ni generalizar estadísticamente los resultados a la totalidad de las empresas hoteleras latinoamericanas. Tampoco se calculó una muestra probabilística, porque la incorporación de documentos dependió de su relevancia, calidad y correspondencia con los criterios establecidos. La necesidad de mantener una aproximación contextual se apoyó en evidencia hotelera reciente que mostró diferencias en la importancia y ejecución de las prácticas de talento humano según el entorno cultural y empresarial analizado (de Souza Meira et al., 2023).

La búsqueda se desarrolló en Scopus, Web of Science, SciELO, EBSCOhost y ScienceDirect mediante combinaciones de términos en español, inglés y portugués. Se utilizaron los descriptores “capacitación”, “formación”, “training”, “employee development”, “talento humano”, “human resources”, “desempeño organizacional”, “organizational performance”, “service quality”, “productivity”, “hotel” y “hospitality”, combinados con operadores booleanos AND y OR. La delimitación geográfica se amplió con “Latin America”, “Latinoamérica”, “Caribbean”, “Caribe” y los nombres de los países de la región cuando la búsqueda general produjo resultados insuficientes. También se revisaron las referencias de los documentos pertinentes para localizar estudios no recuperados mediante las ecuaciones iniciales. La combinación de búsquedas estructuradas, fuentes múltiples y rastreo de referencias fortaleció la cobertura del corpus y redujo la dependencia de una sola base de datos (Booth et al., 2021; Xiao & Watson, 2019).

La depuración del corpus se efectuó mediante la eliminación de duplicados, la revisión de títulos y resúmenes y la lectura posterior de los textos completos potencialmente elegibles. Se incluyeron publicaciones revisadas por pares, difundidas entre 2021 y 2026, redactadas en español, inglés o portugués y referidas a hoteles o establecimientos de alojamiento vinculados con América Latina. Además, los documentos debieron abordar explícitamente alguna práctica de capacitación y relacionarla con resultados individuales u organizacionales pertinentes para el desempeño hotelero (Almenaba-Guerrero & Herrera-Sánchez, 2022). Se excluyeron editoriales, notas periodísticas, documentos sin acceso al texto completo,

investigaciones externas al sector y estudios que mencionaron la capacitación sin analizarla como componente relevante. La identificación, el cribado, la elegibilidad y la inclusión fueron registrados en una matriz de trazabilidad, tomando PRISMA 2020 como guía para transparentar el flujo documental sin presentar el estudio como un metaanálisis (Page et al., 2021).

El análisis se efectuó mediante una síntesis temática inductiva que comenzó con la lectura repetida de los textos y el registro de fragmentos relacionados con el diseño de la capacitación, las competencias desarrolladas, la transferencia del aprendizaje y los resultados organizacionales informados. Posteriormente se asignaron códigos iniciales próximos al contenido de los documentos y se compararon sus semejanzas, diferencias y contradicciones. Los códigos se agruparon en temas provisionales, los cuales fueron revisados frente al corpus para comprobar su coherencia interna, diferenciación conceptual y capacidad explicativa. Entre las categorías orientadoras se consideraron la pertinencia formativa, el acceso a la capacitación, el apoyo organizacional, la calidad del servicio, la productividad, la eficiencia operativa y los resultados económicos, sin impedir la incorporación de categorías emergentes. El procedimiento reconoció que los temas fueron construcciones interpretativas elaboradas mediante una interacción reflexiva entre las preguntas, los documentos y las decisiones analíticas (Braun & Clarke, 2021a, 2021b).

La calidad del proceso se preservó mediante una bitácora de decisiones, una matriz de extracción y la conservación del vínculo entre cada interpretación, su código y el fragmento documental que la sustentó. La matriz registró autoría, año, país, características del contexto hotelero, propósito, método, dimensiones de capacitación, indicadores de desempeño, hallazgos y limitaciones. Los resultados coincidentes fueron contrastados con evidencias divergentes para evitar una síntesis selectiva y se mantuvo una postura reflexiva respecto de la influencia de los criterios analíticos sobre la construcción de los temas (Arwab et al., 2023). Como se trabajó exclusivamente con documentos publicados y no se obtuvieron datos personales ni se contactó a participantes, el consentimiento informado no resultó aplicable; no obstante, se respetaron la autoría, la fidelidad de los hallazgos y las normas institucionales correspondientes a investigaciones con fuentes secundarias. Estas medidas respondieron a los principios de rigor, reflexividad, transparencia y ética reconocidos en la investigación cualitativa contemporánea (Braun & Clarke, 2021a; Hennink et al., 2020).

3. Resultados

3.1. Características e implementación de la capacitación del talento humano en empresas hoteleras

El análisis de este subtema se orientó a describir cómo se habían estructurado, ejecutado y evaluado las acciones de capacitación del talento humano en los

contextos hoteleros examinados. En correspondencia con la categorización temática del documento compartido, los hallazgos se organizaron alrededor de cuatro componentes: contenidos formativos, frecuencia de ejecución, transferencia al puesto y mecanismos de seguimiento. La evidencia no presentó una medición regional agregada ni permitió calcular una media conjunta para América Latina; por ello, se conservaron las unidades, escalas e indicadores originales de cada estudio. Esta decisión permitió presentar únicamente datos verificables y evitar porcentajes o estimaciones contruïdos sin una base documental homogénea (de Souza Meira et al., 2023; Zurbarán-Arias & Zurbarán Sánchez, 2024).

La amplitud de las unidades analizadas mostró diferencias importantes entre los estudios revisados. En Bogotá se examinaron tres hoteles de tres y cuatro estrellas, cada uno con una capacidad de entre 150 y 200 habitaciones; allí se realizaron 47 entrevistas semiestructuradas, distribuidas entre 30 empleados y 17 líderes o gerentes. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 45 minutos e incluyó 10 preguntas relacionadas con capacitación, satisfacción laboral y retroalimentación. En el estudio comparativo de Brasil e Inglaterra participaron 154 hoteles y 308 informantes, aunque el componente latinoamericano correspondió a 96 díadas formadas por responsables de recursos humanos y empleados de primera línea. La tasa de respuesta general alcanzó el 60,4 %, mientras que el 44 % de los hoteles participantes tenía tres estrellas y el 60 % operaba de manera independiente (de Souza Meira et al., 2023; Zurbarán-Arias & Zurbarán Sánchez, 2024).

La clasificación de los contenidos mostró que la capacitación había superado parcialmente la formación operativa tradicional. En las entrevistas efectuadas a líderes y gerentes de Bogotá se identificaron ocho áreas: idiomas, sistemas ERP y software, calidad y buenas prácticas de manufactura, etiqueta y protocolo, actitud de servicio, comunicación, trabajo en equipo y resiliencia o adaptabilidad. Entre el personal operativo se registraron siete agrupaciones: certificación formal, idiomas, conocimiento técnico, etiqueta y protocolo, servicio al cliente, gestión operativa y comunicación (Wu et al., 2021). Las competencias técnicas se concentraron en recepción, alimentos y bebidas, habitaciones, reservas, inventarios, *check-in/check-out* y manejo de productos químicos; las competencias blandas comprendieron empatía, escucha activa, comunicación asertiva, manejo del estrés y resolución de conflictos. También aparecieron la tecnología y la sostenibilidad como contenidos emergentes de capacitación (Zurbarán-Arias & Zurbarán Sánchez, 2024).

La intensidad de implementación presentó una diferencia cuantificable entre la importancia atribuida a la capacitación y su ejecución efectiva. En los 96 casos hoteleros de Brasil, la capacitación y el desarrollo obtuvieron una media de 4,36 sobre 5 en importancia, pero una media de 3,50 en desempeño o implementación, con una brecha descriptiva de 0,86 puntos (Wu et al., 2021). La diferencia resultó estadísticamente significativa, $t = 8,122$, $p < ,001$, y la capacitación fue la práctica de recursos humanos con mayor valoración de importancia entre las seis dimensiones examinadas. El contraste entre los indicadores disponibles, junto con los resultados

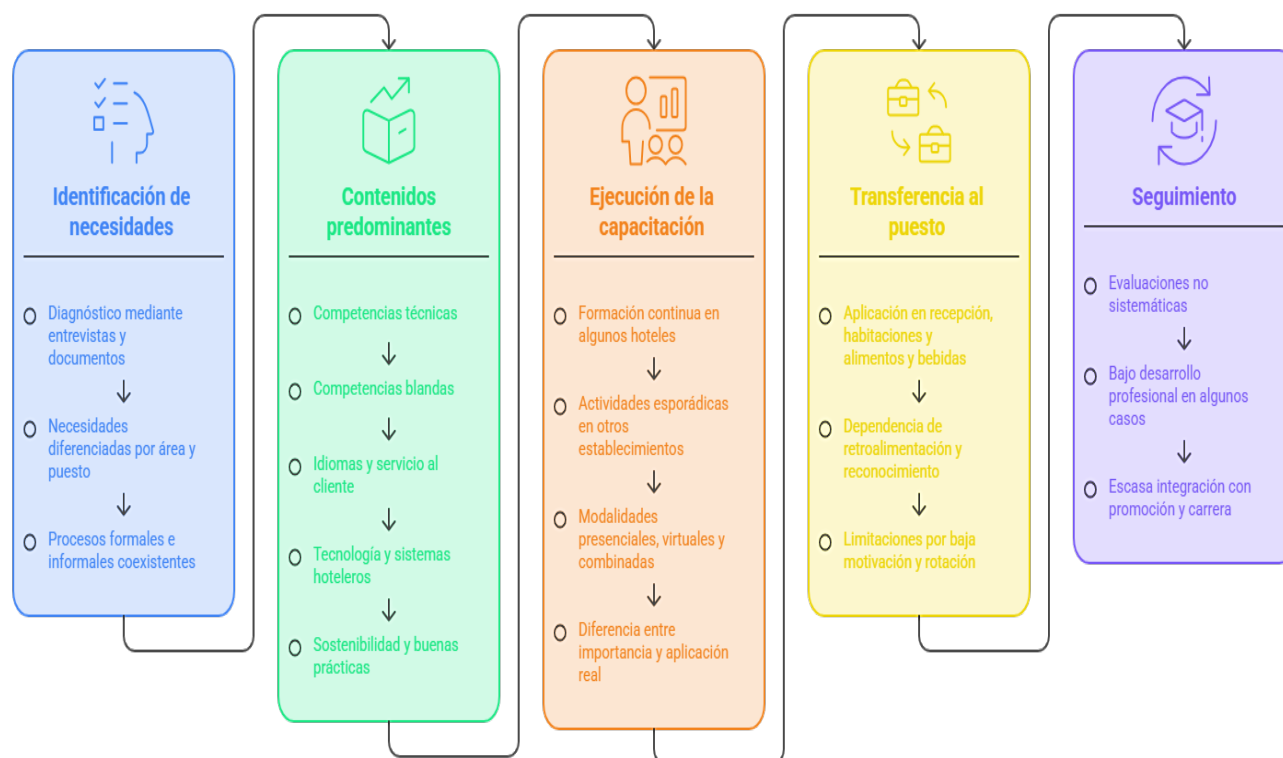
cualitativos de Colombia y los datos de Ecuador, se sintetizó en la Tabla 1 (de Souza Meira et al., 2023).

Tabla 1
Indicadores de contenido e implementación de la capacitación hotelera

Contexto y unidad analizada	Indicador	Resultado reportado
Brasil: 96 hoteles representados mediante diadas	Importancia de capacitación y desarrollo	$M = 4,36/5$
Brasil: 96 hoteles representados mediante diadas	Implementación de capacitación y desarrollo	$M = 3,50/5$
Brasil: 96 hoteles representados mediante diadas	Diferencia importancia– implementación	0,86 puntos; $t = 8,122$; $p < ,001$
Bogotá: 3 hoteles; 47 entrevistas	Áreas identificadas por líderes y gerentes	8 categorías formativas
Bogotá: 3 hoteles; 47 entrevistas	Áreas identificadas por personal operativo	7 categorías formativas
Vinces: 10 trabajadores de un hotel	Recepción de capacitación	40 % casi siempre; 10 % siempre
Vinces: 10 trabajadores de un hotel	Desarrollo y mantenimiento de personas	$M = 1,72$; nivel bajo
Vinces: 10 trabajadores de un hotel	Evaluación de personas	$M = 1,22$; nivel bajo
Vinces: 10 trabajadores de un hotel	Gestión global del talento humano	$M = 2,1025$; nivel medio

Nota: M = media. La diferencia de 0,86 se calculó a partir de las medias publicadas para importancia e implementación. Las categorías de Bogotá procedieron del conteo de las áreas consignadas en las matrices de resultados. Los estudios utilizaron escalas, unidades y diseños diferentes, por lo que los valores no constituyeron una estimación regional combinada (de Souza Meira et al., 2023; Granados Rivas et al., 2024; Zurbarán-Arias & Zurbarán Sánchez, 2024).

Los resultados del hotel analizado en Vinces mostraron una ejecución formativa irregular entre sus 10 trabajadores. El 40 % señaló que recibía capacitación casi siempre y el 10 % indicó que la recibía siempre; en conjunto, la mitad de la plantilla se concentró en las dos categorías de mayor frecuencia. Sin embargo, la dimensión de desarrollo y mantenimiento de personas obtuvo una media de 1,72 y fue clasificada en nivel bajo, mientras que la evaluación de personas alcanzó 1,22, también en nivel bajo. La valoración integral de la gestión del talento humano fue de 2,1025 y se ubicó en nivel medio. El instrumento utilizado presentó un alfa de Cronbach de ,96 y una concordancia de Kendall de $W = ,890$, $p < ,001$, aunque estos indicadores correspondieron a la consistencia de la medición y no al desempeño de la capacitación (Granados Rivas et al., 2024).

Figura 1*Patrón observado de implementación de la capacitación hotelera*

Nota: (Autores, 2026).

El esquema visual condensó una secuencia que había aparecido de manera reiterada en los datos: diagnóstico de necesidades, selección de contenidos, ejecución, transferencia y seguimiento. La mayor diversidad se registró en los contenidos, pues las empresas habían incorporado formación técnica, interpersonal, digital y ambiental; en cambio, la menor consistencia se localizó en el seguimiento posterior. En Bogotá, los empleados informaron que la retroalimentación no había sido sistemática ni suficiente, mientras que en Vines la evaluación de personas alcanzó una media de 1,22. Paralelamente, la brecha de 0,86 puntos observada en los hoteles brasileños mostró que la alta valoración de la capacitación no había estado acompañada por una implementación equivalente (de Souza Meira et al., 2023; Granados Rivas et al., 2024; Zurbarán-Arias & Zurbarán Sánchez, 2024).

La síntesis descriptiva mostró que la capacitación hotelera se había caracterizado por una expansión de sus contenidos, pero no por un nivel uniforme de formalización. Las competencias técnicas y blandas constituyeron el núcleo formativo, al que se añadieron idiomas, herramientas digitales, sostenibilidad y protocolos de servicio. Sin embargo, la ejecución había variado desde programas continuos hasta actividades ocasionales, y el seguimiento se había mantenido débil cuando no existieron evaluaciones regulares, retroalimentación o vínculos con el desarrollo profesional. Los estudios sintetizados no reportaron valores monetarios comparables sobre inversión, costos o retorno financiero de la capacitación, por lo que no fue posible presentar indicadores económicos agregados. El hallazgo central se concentró, así, en la

distancia observada entre la amplitud de las necesidades formativas, la importancia asignada a la capacitación y su aplicación sistemática en las empresas hoteleras (de Souza Meira et al., 2023; Granados Rivas et al., 2024; Zurbarán-Arias & Zurbarán Sánchez, 2024).

3.2. Relación entre la capacitación y las dimensiones del desempeño organizacional hotelero

El análisis de este subtema se orientó a identificar cómo la capacitación del talento humano se había relacionado con la calidad del servicio, el desempeño laboral, la productividad, la eficiencia operativa y la motivación del personal. Los estudios conservaron escalas, muestras y unidades de observación diferentes, por lo que no se calculó una correlación conjunta ni un efecto promedio para las empresas hoteleras latinoamericanas. La evidencia cuantitativa procedió de establecimientos de Colombia, Brasil y Ecuador, mientras que la información cualitativa permitió reconocer patrones asociados con la transferencia de competencias al trabajo. Los resultados se presentaron según los indicadores originales y sin convertir relaciones estadísticamente significativas en afirmaciones causales. Tampoco se identificaron datos homogéneos sobre ingresos, costos, rentabilidad o retorno de la inversión formativa que permitieran cuantificar la dimensión financiera del desempeño organizacional (de Souza Meira et al., 2023; Gil et al., 2023; Granados Rivas et al., 2024; Zurbarán-Arias & Zurbarán Sánchez, 2024).

Los resultados obtenidos en el sector hotelero colombiano mostraron diferencias según la perspectiva de los informantes. Desde la valoración de los gerentes, el incremento de los conocimientos después de la capacitación mantuvo una relación estadísticamente significativa con la mejora del desempeño laboral, mientras que el desarrollo de habilidades no presentó una relación significativa con dicho resultado. Desde la perspectiva de los empleados, tanto la mejora de los conocimientos como la adquisición de habilidades se relacionaron significativamente con el desempeño laboral. Complementariamente, las 47 entrevistas realizadas en tres hoteles de Bogotá —30 empleados y 17 líderes o gerentes— vincularon la formación técnica e interpersonal con el cumplimiento de protocolos, la atención de quejas, la capacidad de respuesta y la interacción con los huéspedes. En estas entrevistas también se registraron baja motivación, rotación elevada y retroalimentación no sistemática como patrones concurrentes con una menor consistencia del servicio, aunque no se informaron coeficientes que permitieran estimar la magnitud de tales relaciones (Gil et al., 2023; Zurbarán-Arias & Zurbarán Sánchez, 2024).

La evidencia correspondiente a 96 díadas de responsables de recursos humanos y empleados de primera línea de hoteles brasileños mostró una diferencia significativa entre la relevancia asignada a la capacitación y su desempeño efectivo. La capacitación y el desarrollo obtuvieron una media de 4,36 sobre 5 en importancia y de 3,50 en ejecución, lo que representó una brecha de 0,86 puntos, $t = 8,122$, $p < ,001$. La motivación intrínseca presentó un comportamiento semejante: su importancia

alcanzó una media de 3,90 y su desempeño una media de 3,19, $t = 6,518$, $p < ,001$. Como contraste interno del mismo estudio, en los 58 hoteles ingleses la capacitación obtuvo medias de 4,45 en importancia y 4,32 en ejecución, con una diferencia de 0,13 puntos, $t = 2,002$, $p < ,05$. Los principales resultados cuantitativos y cualitativos relacionados con las dimensiones del desempeño se organizaron en la Tabla 2 (de Souza Meira et al., 2023).

Tabla 2

Resultados de la relación entre capacitación y desempeño organizacional hotelero

Contexto del estudio	Dimensión examinada	Indicador o relación reportada		Resultado
Colombia, gerentes hoteleros	Desempeño laboral	Mejora de conocimientos–	desempeño	Relación significativa
Colombia, gerentes hoteleros	Desempeño laboral	Mejora de habilidades–	desempeño	Relación no significativa
Colombia, empleados hoteleros	Desempeño laboral	Mejora de conocimientos–	desempeño	Relación significativa
Colombia, empleados hoteleros	Desempeño laboral	Mejora de habilidades–	desempeño	Relación significativa
Brasil, 96 días	Capacitación desarrollo	y	Importancia frente a ejecución	$M = 4,36$ frente a $M = 3,50$; $t = 8,122$; $p < ,001$
Brasil, 96 días	Motivación intrínseca		Importancia frente a desempeño	$M = 3,90$ frente a $M = 3,19$; $t = 6,518$; $p < ,001$
Ecuador, 71 clientes	Calidad del servicio		Satisfacción declarada	95 %
Ecuador, 71 clientes	Eficiencia laboral		Aceptación del indicador	60 %
Ecuador, 10 trabajadores	Productividad		Producción nunca alineada con las políticas	70 %
Ecuador, 10 trabajadores	Eficacia laboral		Desconocimiento de funciones y deficiencias de calidad	60 %
Bogotá, entrevistas	47 Calidad y eficiencia del servicio	Competencias técnicas, interpersonales y digitales	Patrón recurrente	cualitativo

Nota: M = media. Los estudios utilizaron diseños, instrumentos y escalas diferentes; por tanto, los resultados no representaron una estimación conjunta para América Latina. Los coeficientes de regresión del estudio colombiano no se incorporaron porque no estuvieron disponibles en el corpus documental consultado. La satisfacción del 95 % y la aceptación de la eficiencia del 60 % correspondieron a la percepción de los clientes, mientras que los indicadores de productividad y eficacia procedieron de los trabajadores (de Souza Meira et al., 2023; Gil et al., 2023; Granados Rivas et al., 2024; Zurbarán-Arias & Zurbarán Sánchez, 2024).

Los datos del Hotel Noches de París, en Ecuador, evidenciaron un contraste entre la percepción externa del servicio y la valoración interna del desempeño. Entre los 71 clientes encuestados, el 95 % manifestó satisfacción con el servicio y el 60 % aceptó favorablemente el indicador de eficiencia laboral; asimismo, el 51 % consideró que el personal se desempeñaba adecuadamente y solo el 6 % permaneció indiferente. Sin embargo, entre los 10 trabajadores, el 50 % indicó que nunca cumplía eficientemente su trabajo y el 40 % señaló que lo hacía muy pocas veces; además, el 70 % afirmó que su nivel de producción nunca se encontraba alineado con las políticas del establecimiento. El 60 % se ubicó en respuestas que evidenciaron desconocimiento de las funciones y dificultades para ejecutar las actividades con calidad, mientras que

el 50 % presentó carencias de conocimiento técnico y adaptación al cambio. En conjunto, la síntesis mostró que la relación más consistente de la capacitación se había concentrado en el desempeño laboral, la calidad del servicio, la productividad y la eficiencia, mientras que sus efectos económicos y financieros no pudieron determinarse con los datos disponibles (Granados Rivas et al., 2024).

4. Discusión

El estudio analiza la relación entre la capacitación del talento humano y la mejora del desempeño organizacional en empresas hoteleras latinoamericanas, y los hallazgos sugieren que dicha relación depende de la integración entre diagnóstico, pertinencia, ejecución, transferencia y seguimiento. La incorporación de competencias técnicas, interpersonales, digitales y ambientales refleja una ampliación de las necesidades formativas del sector, aunque la brecha de 0,86 puntos entre la importancia atribuida a la capacitación y su implementación efectiva evidencia dificultades para convertir la valoración estratégica en prácticas sostenidas. Este desfase parece indicar que la oferta de cursos, por sí sola, no garantiza mejoras en la calidad, la productividad o la eficiencia cuando el aprendizaje no se aplica ni se evalúa en el puesto. Tal interpretación coincide con el planteamiento de que los efectos organizacionales de la capacitación dependen del apoyo institucional, la retroalimentación y la alineación con los objetivos empresariales. Por ello, los resultados deben entenderse como asociaciones contextuales y no como evidencia de causalidad directa (Aguinis & Kraiger, 2009; Salas et al., 2012; de Souza Meira et al., 2023).

La comparación con investigaciones previas muestra convergencias en torno al valor de la formación, pero también divergencias relevantes entre actores y contextos. Dhar (2015) vincula la capacitación con la calidad del servicio mediante el compromiso organizacional, mientras Machado et al. (2019) la sitúa entre las prácticas asociadas con un desempeño hotelero elevado; ambos resultados son consistentes con los patrones identificados en atención al huésped, cumplimiento de protocolos y capacidad de respuesta. Sin embargo, en Colombia los gerentes reconocen una relación significativa entre conocimientos y desempeño, pero no entre habilidades y desempeño, mientras los empleados perciben asociaciones significativas en ambas dimensiones. Esta diferencia podría explicarse por la distinta proximidad de cada grupo a las tareas operativas y por criterios de evaluación no equivalentes. A ello se suma que la brecha de implementación resulta mucho mayor en Brasil que en Inglaterra, lo que confirma que la cultura organizacional, la seguridad laboral y la capacidad de gestión condicionan la transferencia de la capacitación (Gil et al., 2023; de Souza Meira et al., 2023; Zurbarán-Arias & Zurbarán Sánchez, 2024).

Los hallazgos también tienen implicaciones prácticas y metodológicas para la gestión hotelera, especialmente porque la percepción externa del servicio no siempre coincide con las condiciones internas de desempeño. En el hotel ecuatoriano analizado, el 95 % de los clientes expresa satisfacción, pero el 70 % de los trabajadores señala que

su producción no se alinea con las políticas institucionales, contraste que sugiere que una evaluación favorable del huésped puede coexistir con debilidades de productividad, conocimiento técnico y organización del trabajo. Esta discrepancia refuerza la necesidad de evaluar la capacitación mediante fuentes múltiples, combinando opiniones de clientes, trabajadores y directivos con indicadores de procesos, eficiencia y resultados operativos. En términos teóricos, el estudio aporta una lectura multidimensional que articula acceso, pertinencia, ejecución y transferencia con calidad, productividad y eficiencia. No obstante, la ausencia de datos comparables sobre costos, ingresos, rentabilidad o retorno de la inversión impide determinar si las mejoras percibidas se traducen en beneficios financieros verificables (Granados Rivas et al., 2024; Tharenou et al., 2007).

Las principales limitaciones proceden del carácter cualitativo, documental, exploratorio y transversal del estudio, así como de la heterogeneidad de muestras, escalas, instrumentos y unidades de análisis. La concentración de evidencias en establecimientos específicos de Colombia, Brasil y Ecuador restringe la generalización al conjunto de la hotelería latinoamericana, mientras el predominio de percepciones dificulta estimar la magnitud real de las relaciones observadas. Futuras investigaciones deberían aplicar diseños longitudinales y multinivel, comparar hoteles independientes y de cadena, incorporar indicadores económicos estandarizados y examinar la permanencia de las competencias después de la capacitación. También resulta necesario analizar mediadores como compromiso, motivación, rotación, apoyo directivo y clima de transferencia para precisar bajo qué condiciones la formación alcanza resultados organizacionales. Con estas cautelas, la contribución central radica en mostrar que la brecha principal no se limita al acceso a la capacitación, sino a su institucionalización y conexión con indicadores verificables de desempeño, vacío que permanece insuficientemente resuelto en la evidencia regional (Snyder, 2019; Tharenou et al., 2007; de Souza Meira et al., 2023).

5. Conclusiones

Los resultados permiten concluir que la capacitación del talento humano se relaciona favorablemente con el desempeño organizacional de las empresas hoteleras cuando se articula con las necesidades del puesto, la estrategia institucional y mecanismos de transferencia y seguimiento. El hallazgo principal no radica únicamente en disponer de actividades formativas, sino en convertirlas en prácticas continuas capaces de fortalecer la calidad del servicio, la productividad y la eficiencia operativa. La brecha de 0,86 puntos entre la importancia atribuida a la capacitación y su ejecución muestra que el reconocimiento directivo no siempre se traduce en una implementación equivalente. Por tanto, la relación identificada debe interpretarse dentro del alcance exploratorio y documental del estudio, sin atribuir efectos causales directos a la formación.

De manera articulada con los objetivos específicos, los hallazgos evidencian que la capacitación hotelera comprende competencias técnicas, interpersonales, digitales, lingüísticas y ambientales, aunque su nivel de formalización y frecuencia varía entre establecimientos. También se observa que los conocimientos y las habilidades adquiridas se vinculan con el desempeño laboral, la atención de quejas, el cumplimiento de protocolos y la capacidad de respuesta al huésped. Sin embargo, la transferencia del aprendizaje resulta menos consistente cuando existen baja motivación, rotación, retroalimentación insuficiente o sistemas débiles de evaluación. El contraste entre la elevada satisfacción de los clientes y las dificultades internas de productividad confirma que la valoración del desempeño requiere integrar diversas fuentes e indicadores organizacionales.

El aporte principal del estudio consiste en integrar las características de la capacitación —acceso, pertinencia, ejecución y transferencia— con dimensiones concretas del desempeño hotelero —calidad, productividad y eficiencia—. Esta perspectiva supera la evaluación restringida a la asistencia, la duración de los cursos o la satisfacción inmediata de los participantes y orienta la atención hacia la aplicación efectiva de las competencias en el trabajo. En el ámbito profesional e institucional, los resultados sugieren que los hoteles deberían gestionar la capacitación como un proceso estratégico vinculado con las funciones, los estándares de servicio y el desarrollo del personal. No obstante, la evidencia disponible no permite determinar su impacto económico ni estimar costos, rentabilidad o retorno financiero de la inversión formativa.

A partir de estos resultados, se recomienda fortalecer el diagnóstico de necesidades, establecer evaluaciones posteriores y vincular los programas de capacitación con indicadores operativos verificables. Las futuras investigaciones deberían utilizar diseños longitudinales, incorporar muestras hoteleras de más países latinoamericanos y comparar establecimientos según tamaño, categoría y pertenencia a cadenas. También convendría examinar el papel de la motivación, el compromiso, el apoyo directivo y el clima de transferencia, así como integrar medidas económicas que permitan valorar la eficiencia de la inversión realizada. En síntesis, la contribución central de la investigación reside en evidenciar que el problema no se limita a la disponibilidad de capacitación, sino a su institucionalización y conexión sistemática con la mejora del desempeño organizacional hotelero.

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.

Referencias Bibliográficas

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Almeida Blacio, J. H., Bravo Medina, J. S., & García Fallú, K. M. (2021). Análisis de las estrategias de inducción del talento humano en las PYMEs de Quindío periodo 2020-2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 20–37. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/29>
- Almenaba-Guerrero, Y. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2022). Diversidad e inclusión en el lugar de trabajo: Prácticas en Ecuador, liderazgo y cultura organizacional. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 69–85. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/22>
- Armendariz-Loor, N. A., Morales-Fonseca, C. F., Villacís-Jácome, J. E., & Alquinga-Collaguazo, N. C. (2026). Perfiles de personalidad en trabajadores de una empresa privada: implicaciones para la adaptación en contextos organizacionales. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 4(2), 305–317. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v4/n2/196>
- Booth, A., Sutton, A., Clowes, M., & Martyn-St James, M. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/systematic-approaches-to-a-successful-literature-review/book270933>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021a). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/thematic-analysis/book248481>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021b). One size fits all? What counts as quality practice in reflexive thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Bravo-Bravo, I. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2023). Tendencias globales del liderazgo transformacional en empresas modernas. *Horizon Nexus Journal*, 1(2), 14–31. <https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n2/15>
- Caicedo-Basurto, R. L., Casanova-Villalba, C. I., Concha-Ramírez, J. A., & Rios-Gaibor, C. G. (2025). Gestión del talento humano en contextos de trabajo remoto y flexible. *Space Scientific Journal of Multidisciplinary*, 3(2), 28–40. <https://doi.org/10.63618/omd/ssjm/v3/n2/48>
- Campos-Tufiño, M., Nevárez-García, J. B., & Prado-Chinga, A. E. (2025). Clima laboral y su incidencia en el desempeño docente del ISTB, 2024. *Revista Científica Zambos*, 4(2), 227–239. <https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n2/116>
- de Souza Meira, J. V., Hancer, M., Gadotti dos Anjos, S. J., & Eves, A. (2023). Human resources practices and employee motivation in the hospitality industry: A cross-cultural research. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 157–167. <https://doi.org/10.20867/thm.29.2.1>
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419–430. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.001>

- Gil, A. J., Rodríguez-Cavides, L., & Romero-Daza, D. (2023). Analysis of training effectiveness from the perspective of managers and employees in the Colombian hospitality industry. *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 346–354. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2022-0085>
- Granados Rivas, Y. E., Fernández Romero, T. I., Chu Zheng, K. A., & Patiño Uyaguari, J. L. (2024). Gestión del talento humano y su incidencia en la calidad del servicio del hotel “Noches de París” del cantón Vinces, año 2023. *Código Científico Revista de Investigación*, 5(1), 1058–1084. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n1/416>
- Guerrero-Velástegui, C. A., Jácome-Lara, I. M., Terán-Guerrero, F. N., & Frias-Pérez, E. A. (2025). *Gestión estratégica del talento humano alineado al desarrollo organizacional*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.115>
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods* (2nd ed.). SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-research-methods/book242878>
- Inga-Aguagallo, C. F. (2023). Análisis del proceso de inducción del talento humano en las PYMES, Quinindé, 2020 - 2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 30–44. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/66>
- International Labour Organization. (2025, December 11). *Employment holds steady in Latin America and the Caribbean, but informality and inequality persist*. <https://www.ilo.org/resource/news/employment-holds-steady-latin-america-and-caribbean-informality-and>
- Jara-Álvarez, G. X., Salgado-Ortiz, P. J., Santander-Salmon, E. S., & Quiñonez-Cabeza, B. M. (2024). Estrategias de diversidad e inclusión en procesos de reclutamiento asistidos por IA. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 2(4), 50–62. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v2/n4/53>
- Machado, L. A. N., de Castro Junior, D. F. L., Mondo, T. S., Silveira-Martins, E., & de Abreu, J. C. (2019). Strategic human resources management and hotel performance. *Tourism & Management Studies*, 15(1), 65–79. <https://doi.org/10.18089/tms.2019.150106>
- Maldonado-Nova, V. (2022). El Rol del Talento Humano en la Transformación Digital de las Empresas Ecuatorianas. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 34–50. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/26>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rendon-Guerra, G. del P., Rodríguez-Angulo, D. E., Tenelema-Jimenez, I. E., & Sacon-Martines, E. E. (2025). Dimensiones de desempeño laboral en las agrícolas bananeras de la zona de Quevedo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(2), 1–15. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n2/185>

- Romero-Reyes, H. D., & Paladines-Torres, L. K. (2024). Análisis Comparativo entre Instrumentos de Evaluación de Clima Laboral y la Evaluación ECLO. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(2), 197–213. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n2/107>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Santander-Salmon, E. S. (2023). Gestión del Talento Humano en Empresas Ecuatorianas: Perspectivas y Desafíos. *Revista Científica Zambos*, 2(1), 56-73. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n1/38>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
- World Travel & Tourism Council. (2025, June 2). *Travel & Tourism in LAC set to add US\$206BN to regional economy over the next decade, says WTTC*. <https://wttc.org/news/travel-and-tourism-in-lac-set-to-add-usd-206bn-to-regional-economy-over-the-next-decade>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Zurbarán-Arias, D.-J., & Zurbarán Sánchez, V. Z. (2024). Competencias y planificación de necesidades de formación en hotelería en Bogotá, Colombia. *Turismo y Patrimonio*, (23), 149–176. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2024.n23.08>