

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO EN CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD: CASO EMPRESAS HOTELERAS DE PORTOVIEJO.

***Analysis of human resource competencies in quality and sustainability:
case of hotel companies in Portoviejo.***

Recibido: 17/08/2025 – Revisado: 20/09/2025 - Publicado: 09/01/2026
DOI: <https://doi.org/10.56124/ubm.v7i12.012>

Resumen

El estudio se enfoca en examinar las habilidades del personal en calidad y sostenibilidad dentro de los hoteles de Portoviejo, Manabí. Considerando que el sector turístico ha experimentado un crecimiento notable, impulsado por la búsqueda de experiencias sostenibles por parte de los consumidores. Se pretende no solo mejorar las capacidades del personal, sino también fomentar un compromiso duradero con la organización, contribuyendo al desarrollo de un sector turístico en Portoviejo que sea tanto sostenible como competitivo en el mercado. Las estrategias empleadas abarcan un enfoque mixto, integrando entrevistas y encuestas a los empleados de los hoteles, lo que brindó un diagnóstico más puntual, las técnicas sugeridas incluyen formación continua y específicos activos de enseñanza y la evaluación de los resultados tras la capacitación. Los resultados indican que, aunque se valoran las fortalezas en el servicio al cliente, existen carencias en la implementación de prácticas sostenibles y en la formación adecuada del personal. Se señala que la capacitación continua del equipo es un elemento esencial para elevar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes. La carencia de formación, la resistencia a la innovación y la limitada visibilidad en línea son factores que impiden la eficacia del sector. Esta investigación enfatiza la urgencia de redefinir las habilidades del personal para ajustarse a las demandas del entorno actual, a lo que se determina que es vital desarrollar un programa de capacitación a estas necesidades específicas, enfocándose en aspectos como sostenibilidad ambiental, atención al cliente y habilidades digitales.

Palabras clave: ACapacitación - Atención al cliente - Habilidades digitales - Innovación - Visibilidad

Abstract

The study focuses on examining the skills of staff in quality and sustainability within hotels in Portoviejo, Manabí. Considering that the tourism sector has experienced remarkable growth, driven by consumers' search for sustainable experiences. The aim is not only to improve staff capabilities but also to foster a lasting commitment to the organization, contributing to the development of a tourism sector in Portoviejo that is both sustainable and competitive in the market. The strategies employed encompass a mixed approach, integrating interviews and surveys of hotel employees, which provided a more accurate diagnosis. The suggested techniques include continuous training and specific teaching assets, as well as the evaluation of results after training. The results indicate that, although strengths in customer service are valued, there are shortcomings in the implementation of sustainable practices and in the adequate training of staff. It is noted that continuous training of the team is an essential element in raising service quality and customer satisfaction. Lack of training, resistance to innovation, and limited online visibility are factors that hinder the sector's effectiveness. This research emphasizes the urgency of redefining staff skills to meet the demands of the current environment, which is determined to be vital to develop a training program tailored to these specific needs, focusing on aspects such as environmental sustainability, customer service, and digital skills.

Keywords: Training - Customer service - Digital skills - Innovation - Visibility



ene - jun 2026
Vol. 7 - Núm. 12
e-ISSN 2600-6006

Miriam Paola Ganchoz Lucas
<https://orcid.org/0000-0002-5966-9871>
mganchozol@espm.edu.ec
ESPM, Ecuador

Noelia Nathali González González
<https://orcid.org/0009-0008-7180-0183>
noelia.gonzalez.41@espm.edu.ec
ESPM, Ecuador

Jepson Daniel Meza Espinoza
<https://orcid.org/0009-0005-0009-4259>
jepson.meza@espm.edu.ec
ESPM, Ecuador



Introducción

El sector turístico en Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo debido a la creciente demanda de experiencias turísticas sostenibles y de calidad; por ende, es necesario que las empresas hoteleras cuenten con un recurso humano proactivo y comunicativo, para así permitir un desarrollo efectivo de las funciones asociadas a los servicios turísticos. Existen factores determinantes para el éxito del sector hotelero, entre los cuales se encuentran la formación y la capacitación del personal. Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2023).

El cumplimiento de normativas y la mejora de la reputación empresarial, específicamente de las empresas hoteleras de Portoviejo, fortalece la satisfacción del cliente, fomenta la lealtad y el crecimiento a largo plazo, de hecho, es esencial que se analicen las competencias del recurso humano sobre la calidad y sostenibilidad de los establecimientos hoteleros, ya que esto refleja la influencia de la productividad del hotel, su imagen, reputación y sobre todo su supervivencia en el mercado (Pérez, 2021).

El bienestar laboral y la retención del recurso humano son factores cruciales que impactan directamente en la productividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y que, en la provincia de Manabí, el desarrollo del sector turístico ha evidenciado la necesidad de evaluar las competencias del recurso humano en relación con la calidad del servicio y la sostenibilidad. Por lo tanto, el análisis de las competencias del recurso humano en Manabí se vuelve fundamental para impulsar el crecimiento de un sector turístico sostenible y de calidad (Patiño y Sánchez, 2024).

Manabí forma parte de las 24 provincias que conforman al Ecuador; limita al norte con Esmeraldas, al sur con Santa Elena y Guayas, al este con la provincia de Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas y al oeste con el Océano Pacífico. La capital manabita es la ciudad de Portoviejo, que cuenta con una población de 322.925 habitantes según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023).

El objetivo de la investigación fué analizar competencias actuales del recurso humano en calidad y sostenibilidad en las empresas hoteleras de Portoviejo, para así contribuir a la formulación de estrategias que integren la calidad del servicio y la sostenibilidad en el ámbito hotelero, promoviendo un crecimiento responsable y eficiente en el sector turístico de la región.

La calidad y sostenibilidad en las empresas hoteleras de Portoviejo son temas cruciales debido a los desafíos planteados por la pandemia y el cambio climático. La literatura resalta la necesidad de integrar prácticas sostenibles en la gestión turística para mejorar la competitividad y la experiencia del visitante (Armijos et al., 2021). Las competencias clave del recurso humano, como la atención al cliente y la gestión de recursos, son fundamentales para implementar estas prácticas. Sin embargo, se identifican obstáculos como la falta de formación y la resistencia al cambio (Félix et al., 2021).

Jati et al., (2022), señalan que la falta de formación del personal limita el potencial de las nuevas transformaciones digitales, ya que estas presentan oportunidades significativas, como el uso de herramientas de marketing digital para alcanzar nuevos mercados y mejorar la visibilidad online, permitiendo una capacitación adecuada lo cual ayuda a que los empleados se adapten rápidamente a las tecnologías emergentes, aumentando así la eficiencia operativa de la empresa siendo clave para mantenerse competitivo en un entorno empresarial en constante cambio.

Rodríguez et al., (2024). destacan que los modelos de negocio sostenibles son esenciales para abordar problemas contemporáneos, incluyendo la protección ambiental y la inclusión social. La innovación juega un papel clave, permitiendo la incorporación de tecnologías que optimizan recursos y mejoran la competitividad. Estos modelos fomentan la creación de valor a largo plazo, alineando los intereses económicos con el bienestar social y ambiental. La colaboración entre empresas, gobiernos y comunidades es fundamental para implementar prácticas sostenibles efectivas, creando sinergias que potencian el impacto positivo.

La innovación es fundamental para la adaptación de los modelos de negocio en el sector hotelero, permitiendo la implementación de tecnologías que optimizan recursos y mejoran la eficiencia operativa. Estrategias como el uso de sistemas de gestión energética y plataformas digitales para personalizar el servicio contribuyen a la sostenibilidad. En un entorno cambiante, los modelos de negocio que integran innovación y adaptación son esenciales para mantener la competitividad y relevancia del sector hotelero.

Además, la capacidad de innovar permite a los hoteles anticiparse a las tendencias del mercado y a las preferencias de los clientes, creando experiencias únicas que fidelizan a los huéspedes. Esta proactividad no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también posiciona a las empresas como líderes en un sector altamente competitivo (Mas et al., 2024).

Además, Ramírez (2022) menciona que los hoteles que implementan programas de formación en competencias emocionales pueden diferenciarse en un mercado altamente competitivo, al ofrecer un servicio más personalizado y humano. La integración de estas habilidades en la formación del personal se convierte en una estrategia clave para la fidelización del cliente y el éxito a largo plazo del negocio hotelero en Portoviejo; el fortalecimiento de las competencias emocionales es una inversión crucial para la profesionalización y sostenibilidad del sector.

Garzón et al., (2021) dicen que, en un entorno caracterizado por interacciones constantes con los clientes, la capacidad de empatizar y comprender sus necesidades es crucial para diferenciar un servicio mediocre de una experiencia memorable. Por lo tanto, fortalecer las competencias emocionales se presenta como una estrategia clave para los hoteles de Portoviejo, permitiéndoles adaptarse a las exigencias del mercado y garantizar un servicio de alta calidad. También, el desarrollo de estas habilidades puede



facilitar la resolución de conflictos y mejorar la comunicación interna, creando un ambiente de trabajo más armónico.

La adopción de la economía circular y la colaboración con proveedores locales son tendencias clave que contribuyen a la reducción de residuos y al fortalecimiento del modelo de negocio. También se incluyen iniciativas como el reciclaje de productos, la reducción del uso de plásticos de un solo uso y la colaboración con proveedores locales para la obtención de productos sostenibles.

Estas prácticas no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también generan un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente, ya que, al integrar estos enfoques, las empresas pueden fortalecer su reputación y atraer a consumidores comprometidos con la sostenibilidad (Zambrano et al., 2022).

El enfoque del turismo sostenible es fundamental, ya que, si se planifica adecuadamente, puede generar beneficios significativos al equilibrar el uso de recursos. Sin embargo, la literatura actual es limitada en cuanto a cómo fomentar el comportamiento ambientalmente responsable entre los empleados del sector. Investigaciones recientes sugieren que las políticas organizacionales y el liderazgo juegan un papel crucial en este aspecto, contribuyendo a la gestión de recursos humanos respetuosa con el medio ambiente y promoviendo la creatividad ecológica.

Además, se identifican presiones tanto internas como externas en el sector turístico para adoptar prácticas que protejan el medio ambiente, lo que subraya la necesidad de integrar estos elementos en la gestión empresarial (Susanto et al., 2024).

Metodología

La metodología aplicada en la investigación fue de tipo mixto, lo cual permitió una comprensión del fenómeno estudiado; se integraron datos cualitativos y cuantitativos. La aplicación del enfoque exploratorio y descriptivo ofreció una base sólida para futuras investigaciones. Además, la elección de los métodos analítico-sintético aseguró un análisis sistemático, promoviendo una interpretación más completa de los resultados.

El diagnóstico de competencias en calidad y sostenibilidad para empresas hoteleras de Portoviejo buscó comprender el estado actual del recurso humano mediante una investigación meticulosa. Se aplicaron técnicas como el análisis bibliográfico y entrevistas la cuales fueron aplicadas a los gerentes y/o administradores de los hoteles, se utilizó la matriz FODA para estudiar la situación general de las empresas hoteleras, para finalizar se usó la matriz EFI para evaluar los factores internos de las empresas hoteleras de Portoviejo.

Para la identificación de los procesos de formación actuales que influyeron en el desempeño del recurso humano de las empresas hoteleras se realizó un análisis mediante el enfoque metodológico analítico-sintético y descriptivo. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario para entrevistar a los administradores

de su respectivo hotel, lo que permitió conocer los procesos de formación en relación con las competencias y habilidades del personal hotelero.

Además, se utilizó un formulario tipo encuesta mediante la aplicación de Google Form, para la recolección y el análisis de la información que definió una estrategia de solución a la problemática de la investigación, también se usó la aplicación IBM SPSS Statistics versión 30.0.0 para obtener un análisis y estadísticas de los resultados de las encuestas.

Posteriormente, se diseñó un plan de capacitación integrado a fin de fortalecer las habilidades del personal en calidad y sostenibilidad, alineándose con las necesidades detectadas en las fases anteriores del estudio, utilizando la técnica de brainstorming y una matriz de estrategias como herramienta principal.

El plan de capacitación tendrá como propósito fundamental diseñar una intervención educativa estructurada que permita potenciar las habilidades y competencias del personal hotelero en los ámbitos de calidad y sostenibilidad, respondiendo de manera directa a los diagnósticos realizados en las etapas anteriores de la investigación.

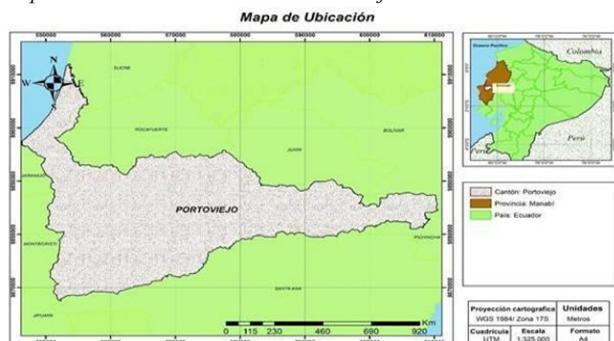
Resultados

Caracterización de la población a estudiar

El cantón Portoviejo, capital de la provincia de Manabí, se sitúa en la zona costera de Ecuador, con coordenadas de 1°03'44"S y 80°28'35"O, limitando al norte con varios cantones y al oeste con el océano Pacífico. Su área de 967,53 km² presenta una topografía mayormente llana, con altitudes que van de 0 a 634 msnm, y un clima subtropical que mantiene una temperatura media de 24°C.

La economía local se basa en la agricultura, ganadería y turismo, destacando cultivos como maíz, cacao y café. Portoviejo al ser la capital de Manabí, es una ciudad de comercio, y destaca por el turismo significativo, así como las playas de Crucita, que atraen a visitantes por su belleza natural. La biodiversidad de la región enfrenta amenazas por la expansión urbana y la deforestación, afectando los bosques y ecosistemas costeros ocasionados por las actividades hoteleras; a continuación, se muestra la figura 1.

Figura 1:
Mapa de ubicación del cantón Portoviejo.



Identificación de las competencias actuales del recurso humano en las empresas hoteleras.

Como parte del diagnóstico integral, fue necesario identificar las competencias actuales del recurso humano en las empresas hoteleras, a través de la aplicación de entrevistas, siendo necesario identificar previamente cuántas empresas hoteleras existen en el cantón Portoviejo, para así delimitar el área de estudio. Dentro de la revisión del catastro turístico del cantón Portoviejo y, tomando como referencia la información registrada en la página oficial del Ministerio de Turismo (2025), se evidenciaron 57 alojamientos con diferentes categorías que van desde hostales y

hoteles de cuatro estrellas. Posteriormente, fueron seleccionados 22 hoteles de 2, 3 y 4 estrellas que se encuentran en el área urbana de Portoviejo. Adicionalmente, la selección de estos establecimientos se basó en su representatividad dentro del sector hotelero de Portoviejo, así como la revisión de sus páginas y su compromiso con la sociedad, destacando la importancia en el sector turístico, desarrollo económico y social del cantón. A continuación, se presenta la muestra seleccionada de 10 hoteles de la población total que fueron objeto de estudio.

Tabla 1:
Hoteles seleccionados para ser objeto de estudio

#	Hoteles	Categoría
1.	Hotel Gran Senador	4
2.	Hotel David Alexandre	3
3.	Hotel Boston	4
4.	Hotel Mangos	4
5.	Hotel Lenus	3
6.	Hotel Ceibo Real	3
7.	Hotel Ceibo Dorado	3
8.	Hotel Boutique	4
9.	Hotel Paraíso	3
10.	Hotel Reales Tamarindos	2

Una vez seleccionados los hoteles, se procedió a la aplicación de las entrevistas a los gerentes/administradores, durante los días 2 y 4 de junio de 2025, con la finalidad de conocer sobre las competencias actuales del recurso humano en calidad y sostenibilidad en las empresas hoteleras. A través de las entrevistas aplicadas se determinaron los principales indicadores de respuesta de cada uno de los hoteles en torno a las competencias actuales del recurso humano, las cuales presentan un enfoque sólido en la atención al cliente, el manejo de los residuos así como su clasificación de desechos, y capacitaciones sobre atención al cliente mediante talleres y prácticas, siendo estos aspectos más importantes en las industrias hoteleras, lo que garantiza un servicio de calidad y a la vez una experiencia satisfactoria para los huéspedes.

Análisis de la Matriz FODA

Analizados los resultados de las entrevistas aplicadas a los gerentes de los hoteles, se dio paso a la presentación de los resultados más importantes en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, estos datos se obtuvieron a través de un trabajo de campo que se realizó mediante mesas de trabajo con lluvias de ideas con los gerentes de los hoteles, lo que permitió la estructuración de la matriz EFI, misma que tuvo como objetivo conocer cuál de los indicadores internos tiene mayor fortaleza y sus debilidades que hay que fortalecer.

El estudio FODA de los establecimientos hoteleros muestra que muchos son reconocidos por su excelente servicio al cliente

y su conveniente ubicación, lo cual contribuye a una ventaja importante. No obstante, presentan desventajas como la escasa promoción y la falta de visibilidad en línea, lo que restringe su capacidad para captar nuevos visitantes.

Las oportunidades, como el aumento en la demanda del turismo y la posibilidad de colaborar con las agencias de viajes, brindan una mejor forma de mejorar su competitividad en el sector. Al mismo tiempo, debe de hacer frente a la creciente competencia y a los cambios en las preferencias del consumidor, lo que demanda una constante adaptación. Este panorama competitivo resalta la necesidad de innovar y diversificar su oferta de servicios para seguir siendo relevantes.

Análisis de la Matriz de factores internos EFI

Las empresas utilizan la matriz de factores internos (EFI) para analizar los aspectos que influyen de manera negativa o positiva dentro de sus instalaciones (Guzmán, 2022); por esto, se considera una matriz de gran utilidad, ya que permite entender la situación real. A partir de comprender las fortalezas y las debilidades, permite formular estrategias cruciales para las áreas funcionales de un negocio y ofrece una base para identificar y evaluar estas áreas. La matriz EFI asigna una ponderación a cada factor interno de acuerdo a su nivel de importancia dentro de las empresas.

Tabla 2:
Matriz EFI de los hoteles seleccionados



Hotel Gran Senador	Fortaleza: Capacidad en la atención al cliente. Debilidad: Falta de promoción de los servicios a ofrecer.
Hotel David Alexander	Fortaleza: Excelente ubicación geográfica. Debilidad: Falta de servicios adicionales en la oferta.
Hotel Boston	Fortaleza: Reputación consolidada Debilidad: Parte de la infraestructura en deterioro.
Hotel Mangos	Fortaleza: Excelente atención al cliente. Debilidad: Limitaciones en servicios como: Garaje.
Hotel Lenus	Fortaleza: Personal capacitado en atención al cliente. Debilidad: Déficit en infraestructura.
Hotel Ceibo Real	Fortaleza: Buena ubicación estratégica. Debilidad: Espacios limitados en instalaciones.
Hotel Ceibo Dorado	Fortaleza: Personal calificado en la atención al cliente. Debilidad: Infraestructura limitada.
Hotel Boutique	Fortaleza: Atención al cliente de calidad. Debilidad: Aumento de las competencias.
Hotel Paraíso	Fortaleza: Capacitación en atención al cliente. Debilidad: Infraestructura en deterioro.
Hotel Reales Tamarindos	Fortaleza: Excelente ubicación estratégica en el centro de la ciudad. Debilidad: Déficit en infraestructuras.

Análisis de los procesos de formación con relación a las competencias y habilidades actuales del recurso humano.

Para analizar los procesos de formación es necesario conocer principalmente cuál es el nivel de conocimiento del recurso humano, esto se realizó a través de técnicas como encuestas y observación directa, utilizando herramientas como formulario de encuesta en Google Form. Se analizaron los procesos de formación en relación con las competencias y habilidades del personal hotelero.

Las encuestas se aplicaron durante los días 2 y 4 de junio de 2025, lo cual permitió determinar las competencias actuales en las empresas hoteleras; por ello, fue necesario un cuestionario estructurado que correspondió a los ejes de: calidad de la formación y desarrollo profesional y sostenibilidad ambiental y prácticas institucionales de los empleados de los hoteles ubicados dentro de la zona urbana de Portoviejo. Se utilizó fórmula de

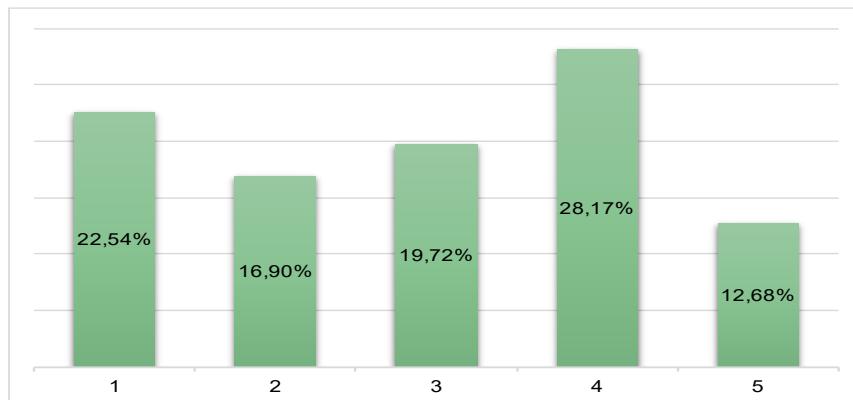
población conocida o “fórmula finita”: Al realizar el cálculo del tamaño de la muestra se pudo constatar que el total de la muestra, es de 71 trabajadores de los hoteles previamente seleccionados que se encuentran en la zona urbana de la ciudad de Portoviejo. El formato de las preguntas fue con base en la escala de Likert con las siguientes mediciones:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Conociendo las mediciones y toda vez obtenidas las respuestas para la encuesta, se procedió a realizar su respectivo análisis, el cual se presenta a continuación:

Figura 2.

La formación recibida en el hotel ha mejorado mis habilidades para ofrecer un servicio de calidad al cliente.

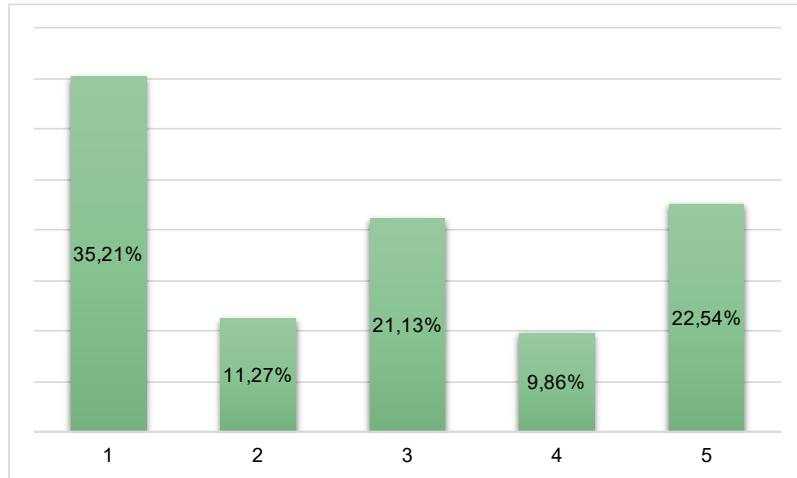


Se pudo constatar que el 28% de los encuestados consideraron que la formación recibida por parte del administrador del hotel donde labora ha mejorado sus habilidades para ofrecer un servicio de calidad al visitante; sin embargo, es interesante que el 22% haya mencionado que están en desacuerdo, es decir, no consideran que sus habilidades han mejorado debido a las capacitaciones

de las empresas hoteleras.

Figura 3.

Las capacitaciones impartidas en mi lugar de trabajo están alineadas con mis funciones y responsabilidades.

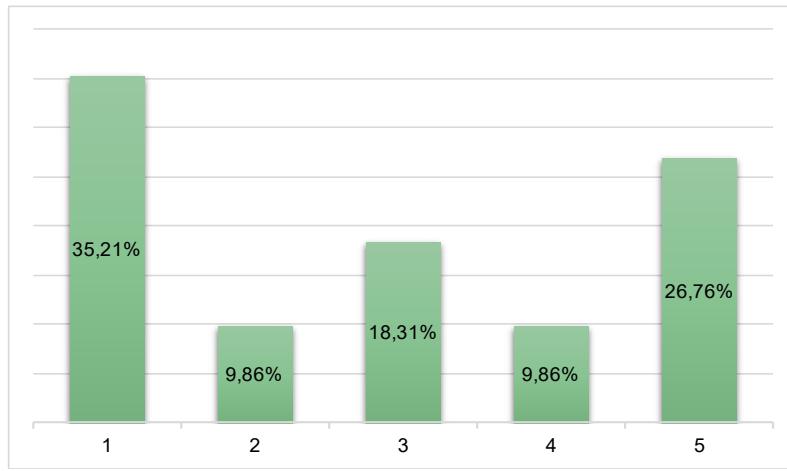


Los resultados de la encuesta reflejaron que hay opiniones variadas, debido a que, el 22% de los encuestados mencionan que están satisfechos con las capacitaciones, lo que contradice al 35% restante, donde estos indicaron que las capacitaciones que el hotel brindó no se encuentran alineadas a su área de trabajo, ni a sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa hotelera, ni

de su área de trabajo.

Figura 4.

Me siento preparado(a) para aplicar prácticas sostenibles (como ahorro de agua, energía, reciclaje) en mi trabajo diario.

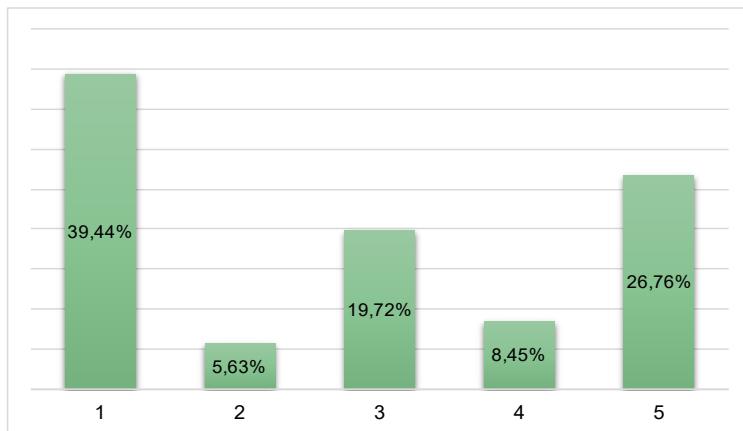


El ahorro del agua, energía y el reciclaje son prácticas sostenibles que las empresas hoteleras en Portoviejo adoptaron, un 22% de los encuestados se encuentran completamente preparados para aplicar estas prácticas de manera diaria en su trabajo, no obstante, existe un porcentaje que corresponde al 35%, el cual contradice esta mención por su limitado conocimiento en prácticas

sostenibles, perjudicando así su desempeño laboral.

Figura 5.

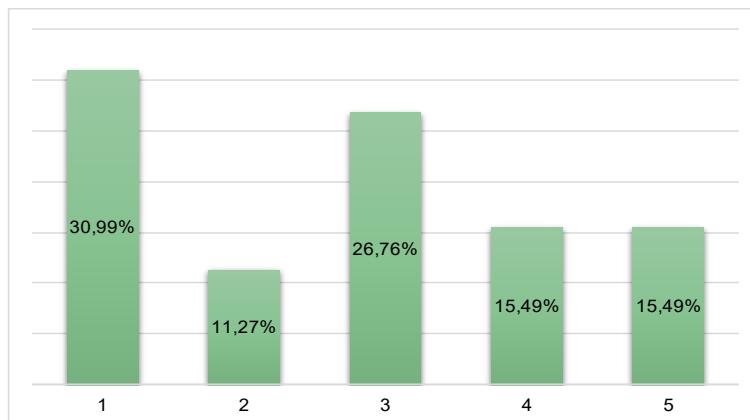
Pregunta 4. Considero que la formación interna ha contribuido significativamente a mi desarrollo profesional dentro del hotel.



La formación que las empresas hoteleras le brinda a los trabajadores ha mejorado el desarrollo profesional de los trabajadores, esto según el 26% de los encuestados, por el contrario, se demostró que un 39% vio comprometido su desarrollo profesional, debido a la ineficiente formación de parte del hotel.

Figura 6.

El hotel realiza evaluaciones o seguimientos después de las capacitaciones para medir los resultados obtenidos.



Las empresas hoteleras realizaron las suficientes evaluaciones y/o seguimientos después de las capacitaciones brindadas esto según lo que indicaron los encuestados, es decir un 15%, en cambio según los resultados de la encuesta donde el resultado fue de un 30% el cual hace mención a lo contrario, este último porcentaje se encuentra insatisfecho con las ineficientes y/o escasas evaluaciones por parte del hotel.

Determinación de las necesidades del recurso humano.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante las encuestas, se pudo identificar que varios indicadores se encuentran en un rango bajo, como: Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. Este enfoque permitió conocer las áreas en donde el personal percibe que sus habilidades y/o necesidades no están siendo atendidas y deben ser mejoradas; por ejemplo:

1. Las capacitaciones de los hoteles no se encuentran alineadas al área de trabajo del personal contratado.
2. El personal no se siente preparado para aplicar prácticas sostenibles, como ahorro de agua, energía, reciclaje en su área de trabajo.

3. El hotel al no brindar capacitación adecuada al personal contratado perjudica al desarrollo profesional.
4. No se realizan suficientes evaluaciones y supervisiones al recurso humano.

Estas necesidades se complementan con los resultados previos de las Matrices EFI de cada hotel, donde se refleja que la gran parte de los hoteles son internamente débiles no sólo con respecto a las capacitaciones al personal, sino también a la escasa visibilidad en línea y deficiencia en la infraestructura de las empresas hoteleras. De acuerdo a esto, se concluyó que es primordial un plan de capacitaciones que tenga como objetivo mejorar estas necesidades.

Determinar estrategias

Las siguientes estrategias responden a los principales hallazgos del diagnóstico, matrices EFI y encuestas aplicadas:

1. Capacitación continua y específica orientada a las áreas críticas detectadas: atención al cliente, sostenibilidad ambiental, manejo de residuos, ahorro energético y comunicación.

2. Metodologías activas: talleres prácticos, simulaciones, estudios de caso y análisis de buenas prácticas sostenibles.
3. Formación modular y flexible, alineada al puesto de trabajo de cada colaborador.
4. Evaluación por resultados: se implementará seguimiento y retroalimentación post-capacitación (evaluaciones antes y después).
5. Articulación con actores clave: participación de expertos, instituciones educativas y entes de turismo y sostenibilidad.
6. Uso de tecnologías accesibles para fortalecer competencias digitales y fomentar la visibilidad online.
- Establecer objetivos claros y específicos según las necesidades. Fortalecer las competencias del recurso humano de las empresas hoteleras del cantón Portoviejo en calidad del servicio y sostenibilidad ambiental, mediante un programa de capacitación contextualizado, que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral y a la competitividad del sector.

Tabla 3:
Contenido del programa de capacitaciones

Módulo	Nombre del módulo	Objetivo específico	Contenido	Metodología	Duración	Evaluación
1	Calidad en el servicio y atención al cliente.	Mejorar las habilidades de servicio al cliente según estándares de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Principios de calidad en turismo. - Técnicas de atención personalizada. - Resolución de conflictos - Etiqueta y protocolo. 	Taller presencial o virtual con simulaciones.	8 horas	Prueba situacional y checklist
2	Sostenibilidad ambiental aplicada al sector hotelero	Sensibilizar y aplicar prácticas ambientales sostenibles en los procesos diarios	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de residuos - Ahorro de agua y energía - Uso eficiente de recursos - Normativas ambientales básicas 	Taller con estudio de casos y práctica en sitio	10 horas	Actividades prácticas y rúbrica
3	Comunicación efectiva y trabajo en equipo	Fortalecer la comunicación interpersonal y organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación verbal y no verbal - Escucha activa - Trabajo colaborativo y liderazgo 	Dinámicas participativas, role-playing	6 horas	Ejercicios grupales y autoevaluación
4	Competencias digitales para el sector hotelero	Promover el uso de herramientas digitales y estrategias de promoción online	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de redes sociales para promoción - Gestión de reseñas en plataformas digitales - Marketing básico digital 	Taller práctico con acceso a plataformas	8 horas	Proyecto corto: plan de promoción digital
5	Evaluación, seguimiento y mejora continua	Evaluar aprendizajes y construir planes de mejora individual y organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de desempeño - Evaluación post-capacitación - Plan de mejora personal 	Evaluación individual y grupal	4 horas	Informe final de resultados

A continuación, se muestra el cuadro de planificación y seguimiento del programa.

Fase	Actividad	Responsable	Duración estimada
1. Preparación	Socialización del programa con gerentes de hoteles	Coordinador general del proyecto	1 semana
	Selección de participantes por hotel	Área de RRHH de los hoteles	1 semana
	Ajustes logísticos (espacios, horarios, materiales)	Coordinador logístico	1 semana
2. Ejecución de capacitación	Módulo 1: Atención al cliente y calidad	Facilitador en turismo y servicio	1 jornada (8h)
	Módulo 2: Sostenibilidad ambiental	Facilitador experto en sostenibilidad	1 jornada (10h)
	Módulo 3: Comunicación efectiva	Especialista en habilidades blandas	1 jornada (6h)
	Módulo 4: Competencias digitales	Facilitador TIC / Marketing Digital	1 jornada (8h)
	Módulo 5: Evaluación final y mejora continua	Coordinador académico	1 jornada (4h)
3. Cierre y seguimiento	Aplicación de evaluación post-capacitación	Comité de evaluación	2 días
	Entrega de certificados y plan de mejora individual	Dirección del proyecto	1 día
	Informe final del programa	Coordinador del proyecto	1 semana

Participantes y convocatoria

- Público objetivo: Personal operativo, administrativo y gerencial de hoteles.
- Número estimado: 71 participantes distribuidos por turnos (en grupos de 20-25).
- Convocatoria interna: A cargo de los gerentes de los hoteles.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación sugieren que la capacitación por parte de las empresas hoteleras de la ciudad de Portoviejo, es fundamental para garantizar un servicio de calidad a los visitantes. Si bien varios hoteles cuentan con una fuerte percepción en áreas como la atención al cliente, se identificaron diversas fallas internas en torno a capacitaciones, aplicaciones de prácticas sostenibles y desarrollo profesional. Estas situaciones deben ser atendidas, ya que no se ha alcanzado un nivel óptimo en la integración de la calidad y la sostenibilidad.

La literatura hace mención a que debe existir una armonía entre la formación profesional y la capacitación, es decir, que ambas se encuentren presentes dentro de las empresas hoteleras, con el fin de mejorar su competitividad dentro del sector hotelero (OMT, 2023; Pérez, 2021). Pero contrario a como se cree, los resultados generales de las encuestas demuestran que el personal que trabaja dentro de los hoteles no está recibiendo una capacitación el cual maximice su potencial o estén alineadas a su área de trabajo. Los resultados contrastan lo expuesto por el autor Ramírez (2022), quien hace mención a que, la formación en competencias emocionales y técnicas es clave para diferenciarse dentro del competitivo mercado turístico.

Félix et al. (2021) identificaron dentro de su estudio sobre destinos turísticos inteligentes en Ecuador que la falta de capacitación y la resistencia al cambio son obstáculos comunes dentro del ámbito turístico, lo cual es consistente con los hallazgos encontrados en esta investigación, lo que a su vez coincide también con la investigación realizada por Patiño y Sánchez (2024) sobre las PYMES de Manabí, donde el bienestar laboral y la retención del talento humano se encuentran alineados a la productividad y se requieren estrategias de formación más efectivas. Con todo lo señalado anteriormente, es importante identificar las debilidades en la formación del recurso humano dentro de su área de trabajo y contextualizarlas, es decir, ya que se conoce cuál es el problema, debe implementar con urgencia un programa de capacitación que resuelva esta problemática. Este programa no sólo fortalecería el desempeño laboral del trabajador, sino que también fortalecería su potencial dentro del sector turístico.

Conclusiones

La investigación proporcionó información importante, ya que, si bien el recurso humano dentro de las empresas hoteleras de Portoviejo cuenta con fortalezas como la atención al cliente, tiene también puntos débiles significativos relacionados con la calidad y sostenibilidad ambiental, como el manejo de residuos y el ahorro de recursos; es decir, no todos los hoteles son amigables con el medio ambiente. Esto refleja que existe una brecha entre las habilidades actuales y las demandas actuales que existen dentro del sector turístico, las cuales exigen prácticas más responsables. Los procesos de formación que le ofrece el hotel a sus trabajadores no se encuentran alineadas en su gran mayoría a las necesidades que debe cumplir el personal con el visitante, también la falta de

evaluaciones posteriores a la capacitación brindada es limitada, lo cual limita su medición. Debido a los resultados obtenidos se resalta la necesidad de reformular las estrategias de capacitación para que así, cumplan con su labor de manera eficiente.

Dentro de las competencias actuales del sector hotelero de la ciudad de Portoviejo, se puede constatar que existe un bajo nivel de capacitación en temas de calidad y sostenibilidad dentro de las empresas hoteleras por parte del recurso humano, lo cual dio paso a la creación de un nuevo programa de capacitación, con el fin de ofrecer oportunidades claras para el desarrollo profesional, el cual motive a los empleados a comprometerse a largo plazo con la empresa.

Referencias

- Armijos Ango, S. A., Llamuca Pérez, S. L., y Heredia Gamboa, D. A. (2021). Transición digital del Turismo, una revisión literaria del mercado actual. Dominio De Las Ciencias, 7(6), 610–624. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i6.2355>
- Ávila Guerrero, F. M., Bernal Díaz, I. V., y Monroy Gómez, D. A. (2023). Transformación Digital Empresarial: Revisión de producciones investigativas 2017 – 2021. Revista Venezolana De Gerencia, 28(101), 282-296. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.18>
- Chávez, S. y Solórzano, C. (2023) Diagnóstico de sostenibilidad del sector turístico del cantón Portoviejo en el contexto del covid-19. [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica De Manabí]. https://repositorio.espm.edu.ec/bitstream/42000/2109/1/TIC_T26D.pdf
- Félix Mendoza, Á. G., Bayas Escudero, J. P., Vera Vera, J. R., Veloz Camejo, W. F., y Moreira Pico, J. R. (2021). Destinos Turísticos Inteligentes, un nuevo aporte conceptual para el desarrollo local en Ecuador. Caso “Portoviejo Ciudad Creativa UNESCO”. Research, Society and Development, 10(2), e43210212754. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12754>
- Garzón, Y. L. C., Pachón, L. N. F., y Aguirre, B. A. (2021). Industria 4.0. De gerentes a líderes. Una revisión de la literatura sobre las habilidades blandas. Revista CIES Escolme, 12(3), 109–123. <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/376>
- Gössling, S., Scott, D., y Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. Journal of Sustainable Tourism, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Ferrando, A., Moreno Izquierdo, L. y Segarra V. (2024). Cómo la inteligencia artificial motiva la transformación e investigación de la nueva realidad turística. Ayana Revista de Investigación en Turismo 4(2), 049. <https://doi.org/10.24215/27186717e049>
- Patiño Oleas, J. P., y Sánchez, F. M. (2024). Análisis del Bienestar Laboral, la Productividad y la Retención del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Revista Científica Multidisciplinaria G-nerando, 5(1). <https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i1.23>
- Pérez Mesa, J. C. (2021). Gestión de recursos humanos: teoría y práctica aplicadas a empresas turísticas. UNIVERSIDAD DE ALMERÍA. <https://lectura.unebook.es/viewer/9788413510538>
- Rodríguez Zambrano, A. D., Zambrano Solórzano, M. E., y Aragón Nuela, A. A. (2024). Una revisión sistemática sobre el turismo accesible en el Ecuador. Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE, 7(14), 21–34. <https://doi.org/10.56124/sapientiae.v7i14.0002>
- Susanto AB, Prajitiasari ED, Awwaliyah IN. (2024). The role of green human resource management in promoting environmentally responsibility behavior in sustainable tourism model. Journal of Infrastructure, Policy and Development. 8(8): 5739. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.5739>
- UNWTO Tourism Academy. (19 de septiembre de 2023). El Impacto del Turismo y la Importancia de su Talento Humano. <https://www.unwto-tourismacademy.ie.edu/es/2023/09/impacto-turismo>
- Zambrano Romero, S. J., Croquer, A., Irazabal, I., y Torres, R. (2022). Factores globales y locales que inciden sobre la degradación de los arrecifes coralinos: una revisión para la República Dominicana. AULA Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, 68(1), 31–60. <https://doi.org/10.33413/aulahcs.2022.68i1.194>

