



Gestión del talento humano en MIPYMES del sector hotelero de la ciudad de Portoviejo: estrategias para la retención y capacitación del personal

Human talent management in MSMEs in the hotel sector of the city of Portoviejo: strategies for staff retention and training

Gestion des ressources humaines dans les MPME du secteur hôtelier de la ville de Portoviejo : stratégies de rétention et de formation du personnel

Autores

✉ ¹ Columba Consuelo Bravo Macías



✉ ² Katherine Fernanda Pinargote Chichanda



^{1,2} Escuela Superior Politécnica
Agropecuaria de Manabí, Ecuador,
Ecuador.

Código JEL: M12, M53, J63

Citacion sugerida: Bravo Macías, C. C.,
Pinargote Chichanda, K. F. (2026). Gestión
del talento humano en MIPYMES del
sector hotelero de la ciudad de Portoviejo:
estrategias para la retención y capacitación
del personal. *Revista ECA Sinergia*, 17(1),
145-158. [https://doi.org/10.33936/eca_](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v17i1.8216)
[sinergia.v17i1.8216](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v17i1.8216)

Recibido 21/01/2026
Aceptado: 01/03/2026
Publicado: 04/03/2026

Resumen

El propósito fue analizar la gestión del talento humano en las Mipymes del sector hotelero de la ciudad de Portoviejo, con énfasis en las estrategias de capacitación y retención del personal. La investigación se desarrolló con un enfoque mixto y un diseño no experimental de corte transversal. La información se recopiló mediante encuestas estructuradas aplicadas a 25 gerentes de establecimientos hoteleros y entrevistas semiestructuradas realizadas a actores clave del sector. Los resultados evidenciaron estructuras organizativas de reducido tamaño, predominio de cargos operativos, bajo nivel de profesionalización y ausencia de programas formales de evaluación del desempeño, incentivos económicos y reconocimiento al personal. Asimismo, se identificó una oferta limitada de capacitación y una escasa articulación con instituciones externas, factores que restringieron el desarrollo profesional, disminuyeron la motivación y favorecieron la rotación del personal. La falta de oportunidades de crecimiento y la inexistencia de procesos permanentes de formación se identificaron como las principales causas de la baja retención de los colaboradores. Se concluye que la gestión del talento humano en las Mipymes del sector hotelero requiere la implementación de programas permanentes de capacitación, sistemas de evaluación del desempeño, planes de desarrollo profesional, incentivos económicos y no económicos, mecanismos de reconocimiento y alianzas con instituciones especializadas para fortalecer la formación y retención del talento humano.

Palabras clave: Gestión del talento humano, capacitación laboral, motivación laboral, retención del personal, Mipymes hoteleras.

Abstract

The purpose of this study was to analyze human talent management in MSMEs within the hotel sector of Portoviejo, focusing on staff training and retention strategies. The research employed a mixed-methods approach and a non-experimental, cross-sectional design. Data were collected through structured surveys administered to 25 hotel managers and semi-structured interviews with key sector stakeholders. The results revealed small organizational structures, a predominance of operational roles, low levels of professionalization, and an absence of formal performance evaluation programs, financial incentives, and staff recognition. Additionally, limited training opportunities and poor coordination with external institutions were identified—factors that hindered professional development, reduced motivation, and contributed to high staff turnover. A lack of growth opportunities and the absence of ongoing training processes were identified as the primary causes of low employee retention. The study concludes that human talent management in hotel-sector MSMEs requires the implementation of continuous training programs, performance evaluation systems, professional development plans, financial and non-financial incentives, recognition mechanisms, and partnerships with specialized institutions to strengthen the training and retention of human talent.

Keywords: Human talent management, job training, job motivation, staff retention, hotel SMEs.

Resumé

L'objectif de cette étude était d'analyser la gestion des ressources humaines dans les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) du secteur hôtelier de la ville de Portoviejo, en mettant l'accent sur les stratégies de formation et de rétention du personnel. La recherche a été menée selon une approche mixte et un design non expérimental de type transversal. Les informations ont été recueillies au moyen d'enquêtes structurées administrées à 25 responsables d'établissements hôteliers et d'entretiens semi-structurés réalisés auprès d'acteurs clés du secteur. Les résultats ont mis en évidence des structures organisationnelles de petite taille, une prédominance des postes opérationnels, un faible niveau de professionnalisation ainsi que l'absence de programmes formels d'évaluation des performances, d'incitations économiques et de reconnaissance du personnel. De même, une offre limitée de formation et une faible coordination avec des institutions externes ont été identifiées comme des facteurs limitant le développement professionnel, réduisant la motivation et favorisant la rotation du personnel. Le manque de possibilités d'évolution professionnelle et l'absence de processus permanents de formation ont été identifiés comme les principales causes de la faible rétention des collaborateurs. Il est conclu que la gestion des ressources humaines dans les MPME du secteur hôtelier nécessite la mise en œuvre de programmes permanents de formation, de systèmes d'évaluation des performances, de plans de développement professionnel, d'incitations économiques et non économiques, de mécanismes de reconnaissance ainsi que de partenariats avec des institutions spécialisées afin de renforcer la formation et la rétention des ressources humaines.

Mots-clés: Gestion des ressources humaines ; formation professionnelle ; motivation au travail ; rétention du personnel ; MPME hôtelières.



INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se refuerza como un elemento clave para la utilidad de la organización, sobre todo en áreas con una alta concentración de servicios, como la hotelería. En estas áreas, la calidad del servicio depende directamente de cómo se capacita y motiva al personal y de su permanencia.

En las Mipymes, estas circunstancias son más relevantes por el escaso acceso a recursos, la frecuencia con que cambian los trabajos y las pocas oportunidades de formación sistemática. La falta de políticas para desarrollar habilidades, las malas condiciones en el trabajo y la planificación deficiente del personal crean un ciclo negativo que afecta directamente la competitividad y productividad de las empresas (Quimiz Sandoya et al., 2025; Trinidad-Hernández et al., 2022).

En Ecuador, las Mipymes del sector turístico enfrentan dificultades para implementar programas de capacitación, sistemas de evaluación del desempeño y estrategias orientadas a la retención del talento humano. La escasa inversión en formación continua y el predominio de prácticas tradicionales de gestión limitan el desarrollo de competencias y afectan la motivación y permanencia de los colaboradores.

Diversos estudios respaldan esta problemática. Tenelema Jiménez et al. (2024) identifican debilidades en los procesos de gestión del talento humano en las pymes ecuatorianas; Santana Moncada y Loo Chávez (2024) destacan la influencia de la cultura organizacional en la eficacia de estas prácticas; y Manzano López (2024) indica que los programas permanentes de capacitación fortalecen el desempeño laboral del personal en las empresas turísticas del país.

En la ciudad de Portoviejo, las investigaciones que se han realizado se han orientado principalmente al análisis de la gestión organizacional y la sostenibilidad del sector hotelero. Serrano-Amaya y Poveda-Cedeño (2020) propusieron un modelo de gestión hotelera para fortalecer la sostenibilidad de los establecimientos y otros estudios posteriores realizaron diagnósticos integrales del sector mediante indicadores económicos, socioculturales y ambientales.

Sin embargo, estas investigaciones no profundizan en la gestión del talento humano, en las estrategias de capacitación y retención del personal. En consecuencia, existe un vacío de conocimiento sobre la forma en que las Mipymes hoteleras de Portoviejo gestionan el desarrollo y la permanencia de sus colaboradores, lo que justifica la realización de la presente investigación.

La gestión del talento humano comprende las políticas, prácticas y decisiones mediante las cuales una organización incorpora, desarrolla, evalúa, motiva y procura la permanencia de sus colaboradores. Esa importancia se basa en que la gente tiene conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que determinan si una institución tiene éxito o fracasa. En concordancia con esta visión, el empleado deja de ser visto como un simple recurso operativo para convertirse en un sujeto activo en la creación de valor y en el crecimiento de la empresa (Chiavenato, 2020).

Este concepto es una variante de la clásica gestión de personal, aplicada en esta última únicamente a la adquisición de personal, control de asistencia, pago de salarios y cumplimiento de las leyes laborales. Contemporary management extends this perspective to talent planning, competencies development, performance appraisal, motivation, and retention. Por consiguiente, las decisiones sobre personal deben estar alineadas con los requerimientos institucionales y las expectativas de los colaboradores.

Los modelos de gestión de recursos humanos tienden a diferenciarse en cuanto a la visión que tienen entre personas y organización. El modelo de Michigan enfatiza la necesidad de que la selección, evaluación, compensación y desarrollo estén alineados con la estrategia institucional. La contribución radica en que les sigue en la integración entre el talento humano y los propósitos organizacionales, que su osrcmmientio a resultados puede limitar el cuidado de los trabajadores (Fombrun et al., 1984).

A su vez, el modelo de Harvard introduce una perspectiva participativa, que tiene en cuenta intereses de los colaboradores, compromiso, comunicación y clima organizacional. Este paradigma expande la humanidad de la gestión, sin embargo, se debe contar con una cultura organizacional permeable y políticas establecidas. El enfoque de Chiavenato abarca el reclutamiento, la organización, el desarrollo, el pago, la retención y seguimiento de los empleados, lo que significa que lleva a cabo un enfoque holístico del personal que puede adaptarse a distintas organizaciones (Beer et al., 1984; Chiavenato, 2020).

La gestión por competencias complementa estos modelos al relacionar los conocimientos, habilidades y comportamientos de los trabajadores con las exigencias de cada cargo. Este enfoque facilita la identificación de necesidades formativas, la evaluación del desempeño y la planificación del desarrollo profesional. Su aplicación demanda perfiles claramente definidos, instrumentos de evaluación y seguimiento permanente, condiciones que no siempre están disponibles en las organizaciones de menor tamaño. En la tabla 1 se muestran los diferentes modelos de gestión del talento humano con las principales características, aportes y limitaciones.

Tabla 1.

Modelos de gestión del talento humano: características, aportes y limitaciones

Modelo	Características	Aportes	Limitaciones
Michigan (Fombrun et al., 1984)	Alinea la gestión del talento humano con la estrategia organizacional.	Favorece la integración entre los objetivos organizacionales y la gestión del personal.	Prioriza los resultados organizacionales sobre el desarrollo del colaborador.
Harvard (Beer et al., 1984)	Enfatiza el compromiso, la participación y el bienestar del personal.	Promueve el equilibrio entre las necesidades de la organización y de los colaboradores.	Requiere una cultura organizacional participativa y procesos de gestión consolidados.
Chiavenato (2020)	Organiza la gestión mediante procesos integrados de incorporación, desarrollo, compensación, retención y evaluación.	Ofrece una visión integral para administrar el talento humano.	Su aplicación demanda planificación y recursos permanentes.
Gestión por competencias (Alles, 2019)	Centra la gestión en las competencias requeridas para cada puesto.	Facilita la selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal.	Exige perfiles de competencias y evaluaciones sistemáticas para su implementación.

Nota. Elaboración propia con base a Beer et al. (1984), Fombrun et al. (1984), Chiavenato (2020) y Alles (2019).

Los modelos analizados presentan aportes complementarios. Mientras el modelo de Michigan resalta la alineación estratégica, el modelo de Harvard concede mayor relevancia a la participación y al compromiso. Chiavenato propone una integración de los procesos, y la gestión por competencias orienta el desarrollo del personal hacia las capacidades requeridas por la organización. En la investigación se concibe la administración del talento humano como un conjunto de políticas y prácticas dirigidas a formar, evaluar, motivar y retener al personal, poniendo el foco en la formación y la continuidad de los trabajadores.

Las políticas de talento humano son las condiciones y normas que regulan la relación organización-trabajador. Estas políticas tienen que proveer uniformidad a lo largo de toda la selección, entreno, progresión, pago y retención de la fuerza de trabajo. Su aplicación implica disminuir toma de decisiones por impulso y generar procedimientos que satisfagan necesidades de la organización y expectativas de quienes la integran (Chiavenato, 2020).

La gestión de recursos humanos se compone de sistemas subsistemas interrelacionados. La planificación es la que define cuántas y qué tipo de personas son necesarias para el puesto, el reclutamiento y selección ayudan a traer a las personas indicadas para el trabajo y la inducción permite que éstas se adapten al puesto y a la cultura organizacional. Dichos procesos son el fundamento para disminuir errores en la contratación, y fortalecer el sentido de pertenencia desde el inicio de la relación laboral.

La formación y el desarrollo actualizan conocimientos, perfeccionan destrezas y preparan para desempeñar nuevas funciones. Por otro lado, el desempeño es considerado como fuente de información para identificar fortalezas, necesidades de formación y actividades de mejora. La formación se vincula así a problemas concretos de trabajo y no a una actividad aislada o sostenida solamente por decisiones esporádicas cuando los dos subsistemas logran articularse.

La remuneración, los incentivos y el reconocimiento son aspectos que influyen en la motivación y retención del personal en las organizaciones. Sin embargo, la retención del capital humano no depende sólo de la retribución económica, sino también de otros factores como el trato, las oportunidades de desarrollo profesional, la estabilidad laboral, el estilo de liderazgo y el reconocimiento al esfuerzo realizado. Ames Guerrero (2021) señala que las prácticas de atracción y retención se asocian de forma muy estrecha al compromiso organizacional.

Por su parte, Taruchaín-Pozo y Revelo-Oña (2023) subrayan la integración de incentivos, oportunidades de desarrollo profesional y buenas condiciones de trabajo. En la tabla 2 se muestran los principales subsistemas en la gestión del talento humano, su finalidad, las prácticas relacionadas y el valor que entregan a la organización.

Tabla 2.

Subsistema del talento humano

Subsistema	Propósito	Prácticas principales	Contribución
Planificación del talento	Prever necesidades de personal.	Análisis y perfiles de puestos.	Identifica necesidades formativas y personal clave.
Reclutamiento y selección	Incorporar personal idóneo.	Entrevistas y evaluación de competencias.	Reduce la rotación por selección inadecuada.
Inducción e integración	Facilitar la adaptación laboral.	Bienvenida, orientación y acompañamiento.	Fortalece la integración y el sentido de pertenencia.
Capacitación y desarrollo	Fortalecer competencias laborales.	Formación continua y entrenamiento.	Mejora el desempeño y las oportunidades de crecimiento.
Evaluación del desempeño	Valorar resultados y necesidades de mejora.	Evaluación, retroalimentación e indicadores.	Orienta la capacitación y reconoce los logros.
Compensación e incentivos	Reconocer el aporte del personal.	Salarios, bonos y reconocimientos.	Favorece la motivación y la permanencia.
Desarrollo profesional	Promover el crecimiento interno.	Ascensos, movilidad y planes de carrera.	Ofrece proyección laboral y reduce la intención de salida.
Retención del talento	Conservar al personal valioso.	Bienestar, liderazgo y clima laboral.	Disminuye la rotación y fortalece el compromiso.
Seguimiento de la gestión	Evaluar la eficacia de las políticas.	Indicadores, auditoría y mejora continua.	Permite ajustar las estrategias aplicadas.

Nota. Elaboración propia a partir de Chiavenato (2020), Dessler (2020) y Alles (2019).

En las Mipymes, la implementación de estos subsistemas suele presentar dificultades asociadas con los recursos financieros limitados, la ausencia de departamentos especializados y la concentración de funciones en propietarios o administradores. En muchos casos, las decisiones sobre contratación, capacitación o reconocimiento dependen de necesidades inmediatas y no de una planificación formal. Tenelema Jiménez et al. (2024) señalan que dichas limitaciones dificultan la afirmación en qué hacer en materia de dirección de personas en las pymes.

La descoordinación entre los subsistemas puede dar lugar a contrataciones inadecuadas, formación insuficiente, evaluaciones informales y pocas oportunidades de desarrollo. Estas condiciones son desmotivantes y promueven la rotación. Por su parte, las Mipymes necesitan políticas simples, realizables y acorde a su capacidad de operación y no que pretendan el replicar esquemas complejos de las grandes empresas.

Las Mipymes hoteleras cuentan con rasgos propios que influyen en la administración de sus recursos humanos. Son compañías que tienden a realizarse con personal reducido, en poco jerarquizado y con una alta concentración de funciones operacionales en estructuras. En ese marco, un trabajador puede desempeñar múltiples funciones en recepción, limpieza, alimentos y bebidas u atención al cliente. Si bien esta flexibilidad permite la dinámica diaria, también puede hacer que se sobrecarguen de trabajo y que les sea difícil definir sus responsabilidades.

La administración de recursos humanos en el sector hotelero es de suma importancia debido a que el nivel de servicio está directamente influido por la relación entre los empleados y los clientes. Es necesario tener conocimientos técnicos, pero también es preciso saber comunicar, ser cordial, tener capacidad para resolver problemas, y disponibilidad para atender requerimientos específicos. La gestión del talento y la innovación se mantienen ligadas en hotelería, por cuanto el personal es actor directo en la elaboración de la experiencia del visitante (Velázquez-Castro y Cruz-Coria, 2022).

Las restricciones presupuestarias dificultan la realización de los programas de formación continuada. En muchas pymes, la formación se ofrece solo ante la necesidad inmediata o cuando alguna organización externa brinda colaboración. Esto disminuye la continuidad en el aprendizaje y en la actualización de las competencias técnicas y de servicio. La formación y rotación son significativamente relacionadas, ya que la falta de oportunidades de desarrollo puede llevar a salir de la organización (Trinidad-Hernández et al., 2022).

La formación ha de estar orientada con las peculiaridades de los puestos y las necesidades detectadas a través de la evaluación del desempeño. En las compañías hoteleras, hay contenidos como servicio al cliente, gestión de reclamos, procedimientos operativos, hospitalidad, liderazgo, seguridad, herramientas tecnológicas e idiomas. Las asociaciones con universidades, entidades turísticas y centros formativos son una opción para abaratar costes y ampliar las posibilidades de profesionalización.

El mantener el talento humano implica acciones con incentivos económicos y no económicos. Los bonos de rendimiento pueden ser positivos, pero no son suficientes cuando no hay reconocimiento, retroalimentación, un buen ambiente laboral o posibilidades de progreso. Caicedo-Basurto et al. (2024) subrayan que las estrategias de permanencia deben incluir la motivación, la superación y el reconocimiento del aporte individual y Huaraca-Carhuarica et al. (2023) señalan que es relevante personalizar dichas prácticas según las realidades de las organizaciones.

La gestión basada en competencias ofrece una opción viable para articular formación, evaluación y retención en las Mipymes del sector hotelero. Este enfoque facilita definir las habilidades requeridas para cada puesto, evaluar el desempeño con criterios objetivos y direccionar la formación a las brechas detectadas. Su implantación no necesita en principio estructuras complejas; puede hacerse con perfiles básicos, evaluaciones regulares y planes básicos de mejora.

Sin embargo, la gestión por competencias debe ser integrada dentro de un sistema más amplio de recursos humanos y no aplicarse de forma independiente. Su eficacia está condicionada por la existencia de políticas de selección, formación, reconocimiento y seguimiento. Calle García et al. (2024), Llumitaxi-Villacis et al. (2024) y Quiñónez Cercado y Saltos Zambrano (2024) afirman también que la cultura organizacional, el liderazgo y la evaluación afectan positivamente al desempeño y compromiso de los empleados.

Por lo que la formación y la retención se han de plantear como líneas prioritarias para la intervención en la gestión del recurso humano en las pequeñas y medianas empresas hoteleras. La FP permanente adicionalmente puede contribuir al desarrollo de las competencias necesarias para la prestación del servicio, y el reconocimiento, la evaluación y las oportunidades de desarrollo para la retención del personal. Estas premisas orientan el estudio de las prácticas desarrolladas en las Mipymes hoteleras de Portoviejo y permiten vislumbrar líneas estratégicas adecuadas a sus condiciones organizativas.

METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo con un enfoque aplicado-mix, que sostuvo elementos cuantitativos y cualitativos. El aspecto cuantitativo facilitó el análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas, y el cualitativo permitió la interpretación de las percepciones recogidas mediante entrevistas. Dicha convergencia posibilitó el abordaje del fenómeno de estudio de forma holística y contextualizada (Ames Guerrero, 2021).

El estudio presentó un diseño de corte transversal no experimental. Las variables se estudiaron en su contexto natural, sin manipulación intencionada, y la recogida de datos tuvo lugar en una única ocasión. Este tipo de diseño le permitió realizar una descripción de las características de la problemática y determinar la relación existente entre las variables analizadas, sin el contacto con la muestra (Macías et al., 2021)

La investigación se realizó en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, en el periodo comprendido entre agosto y octubre del 2025. Fueron escogidas 25 Mipymes hoteleras que estaban registradas en el Ministerio de Turismo y en la Cámara de Comercio local. Se utilizó el muestreo no probabilístico intencional, que se fundamentó en la accesibilidad, la disponibilidad de información y la voluntariedad de los establecimientos. En cada empresa se realizó una encuesta al gerente o administrador.

El trabajo constó de tres fases. En primer lugar, se identificó la gestión del talento humano a través de indicadores de planificación, evaluación del desempeño, incentivos y reconocimiento. Luego, se estudiaron las prácticas de entrenamiento y retención mediante cuestionarios y entrevistas semiestructuradas. Finalmente se elaboran estrategias de formación continua, evaluación, desarrollo profesional e incentivos basados en los resultados obtenidos y en la revisión documental.

El procedimiento metodológico tomó como referencia los aportes de Caicedo-Basurto et al. (2024), Huaraca-Carhuaricra et al. (2023) y Taruchaín-Pozo y Revelo-Oña (2023). Estos autores apoyan la aplicación combinada entre técnicas cuantitativas y cualitativas para estudiar la gestión del talento humano. La metodología empleada posibilitó conocer las prácticas y limitantes en formación y retención de personal en las Mipymes hoteleras de Portoviejo, así como diseñar estrategias que respondan a los hallazgos.

RESULTADOS

Los resultados indicaron que el 68% de los establecimientos contaba con menos de diez trabajadores. El 67% del personal estaba concentrado en las siguientes actividades operativas: limpieza y mantenimiento del edificio (housekeeping) - 31%, alimentos y bebidas - 19% y recepción - 17%; sólo un 10% trabajaba en áreas administrativas. Respecto a la formación, el 55 % tenía estudios secundarios, el 26 % formación técnica y el 10 % estudios universitarios. En cuanto a la antigüedad, el 38 % llevaba menos de un año y el 34 % entre uno y tres años, mientras que solo el 10 % superaba los seis años. Estos datos evidencian estructuras reducidas, predominio operativo, limitada profesionalización y poca antigüedad laboral.

Caracterización del talento humano en las Mipymes hoteleras

Con respecto al número de trabajadores, el 68 % de los establecimientos contaba con menos de diez empleados, mientras que el 12 % registró más de veinte. Estos resultados evidencian el predominio de unidades empresariales con plantillas reducidas y una menor presencia de establecimientos con mayor número de colaboradores (Tabla 3).

Tabla 3.

Número de trabajadores en las Mipymes hoteleras de Portoviejo

Número de empleados	Porcentaje %
Menos de 10	68%
10 a 20	20
Más de 20	12
Total	100%

En cuanto a los perfiles de trabajo, se notó que la mayoría de la estructura interna está constituida por puestos operativos. El 31% del personal trabajaba en limpieza y housekeeping, mientras que el área de alimentos y bebidas (19%) y la recepción (17%) ocupaban los siguientes lugares. Solamente el 10 % ocupó cargos de administración, lo que demostró estructuras con poca jerarquía y una dependencia clara de tareas básicas de operación. Esta configuración corroboró una escasa diversificación funcional y la falta de roles intermedios que refuercen la gestión de la organización y la supervisión (Tabla 4).

Tabla 4.

Distribución de cargos del personal

Área	Porcentaje
Housekeeping	31%
Alimentos y bebidas	19%
Recepción	17%
Administración	10%
Mantenimiento	13%
Otros	10%
Total	100%

Los resultados mostraron que existe una alta tasa de rotación en relación con la antigüedad laboral. El 34% de los empleados indicó que tiene de antigüedad entre uno y tres años en la empresa y el 38% afirmó que menos de un año. Según la (Tabla 5), sólo el 10 % indicó tener más de seis años de antigüedad. Esta tendencia reveló el desafío que enfrentan las Mipymes hoteleras para establecer equipos estables, lo cual tiene un impacto negativo en la continuidad operativa y la madurez de la organización.

Tabla 5.

Antigüedad laboral del personal

Tiempo de permanencia	Porcentaje
Menos de 1 año	38%
1 a 3 años	34%
4 a 5 años	18%
Mas de 6 años	10%
Total	100%

En cuanto a la educación, se encontró que el 55 % de los empleados solo contaban con estudios secundarios y el 26 % había tomado cursos técnicos o certificaciones específicas. Contaban con estudios universitarios completos solo el 10 % (Tabla 6). Estos hallazgos mostraron que el sector tiene un nivel de profesionalización bajo y propusieron que la fuerza laboral accedió al mercado sin una formación técnica formal en turismo o hotelería. La limitada capacitación académica, junto con la alta rotación observada, restringe la habilidad de las compañías para perfeccionar el servicio y fortalecer los procesos especializados.

Tabla 6.

Nivel educativo del personal

Nivel de educación	Porcentaje
Secundaria	55%
Técnicos/ certificaciones	26%
Universitario completo	10%
Universitario incompleto	9%
Total	100%

Estrategias de capacitación y retención

Los resultados de la encuesta evidenciaron limitaciones en la gestión del talento humano de las Mipymes hoteleras de Portoviejo, principalmente en los procesos de capacitación y retención del personal. La Tabla 7 muestra la escasa aplicación de programas formales de formación, la baja frecuencia de actividades de capacitación, la limitada evaluación del desempeño y la reducida presencia de incentivos y mecanismos de reconocimiento. Asimismo, se identificó una débil articulación con instituciones externas para apoyar la formación del personal. Estas prácticas reflejan una gestión poco sistemática de la capacitación y la retención en los establecimientos analizados.

Tabla 7.

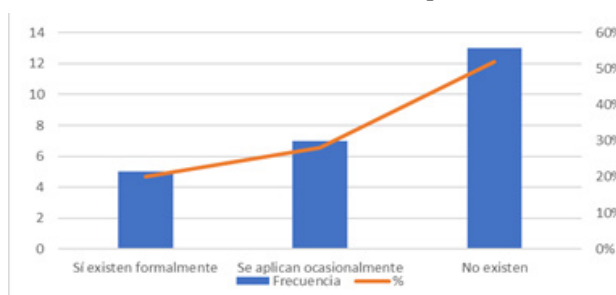
Prácticas de capacitación, evaluación y reconocimiento

Indicador	Siempre	A veces	Nunca	Total
Evaluación del desempeño	15%	28%	57%	100%
Programa de Reconocimiento	10%	22%	68%	100%
Incentivos económicos	18%	42%	40%	100%
Capacitación interna	12%	30%	58%	100%
Apoyo institucional externo	8%	18%	74%	100

Con respecto a las estrategias de reconocimiento, los hallazgos revelaron que apenas una pequeña parte afirmó tener un programa formal, la mayoría indicó no tener mecanismos establecidos para evaluar el rendimiento del personal. Esta falta de reconocimiento tuvo un impacto negativo en la percepción de motivación y en la permanencia dentro de la organización. los análisis de desempeño se llevaron a cabo de forma inconsistente: una proporción significativa de empresas indicó que no las realizaban, mientras que otras las hacían solamente una vez al año. Estas prácticas restringieron la oportunidad de reconocer necesidades de mejora y ofrecer retroalimentación constante (Figura 1).

Figura 1.

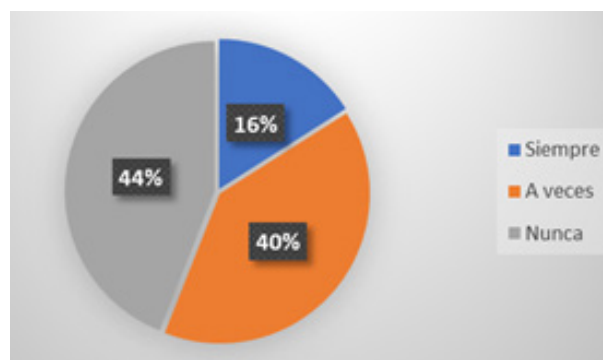
Mecanismos de evaluación del desempeño



En relación con los incentivos económicos, la Figura 2 muestra que la mayoría de los encuestados señaló recibirlos “a veces” o “nunca”. Algunos participantes indicaron que se otorgaban bonos vinculados con los resultados, aunque de manera esporádica. Estos datos evidencian una aplicación poco frecuente de incentivos económicos dentro de las prácticas de retención del personal.

Figura 2.

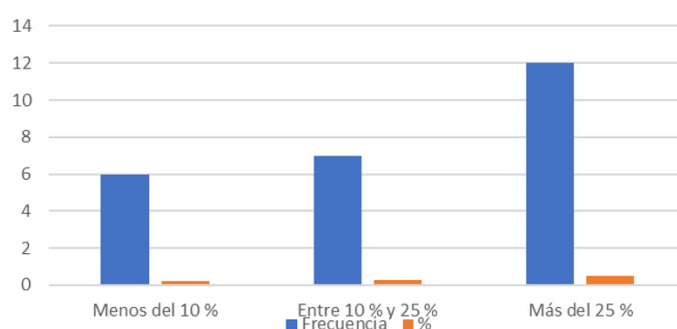
Incentivos Económicos



Respecto a la percepción de la retención, la gran parte de los participantes opinó que era esencial para el triunfo empresarial mantener al personal; esta percepción no se vio reflejada en las prácticas internas. El último año, un porcentaje importante de empresas reportó índices de rotación de más del 25 %, lo cual demostró la inestabilidad del personal y las dificultades para conservar equipos consolidados (Figura 3).

Figura 3.

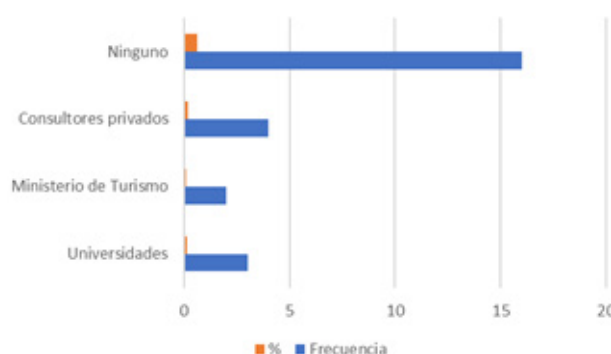
Rotación de personal



Una proporción significativa de los encuestados indicó que no recibió apoyo de instituciones externas para la capacitación del personal. Entre quienes sí accedieron a este tipo de asistencia, se mencionaron las universidades locales, el Ministerio de Turismo y consultores independientes. Los resultados reflejan una limitada vinculación institucional para el desarrollo de actividades formativas en las Mipymes hoteleras analizadas (Figura 4).

Figura 4 .

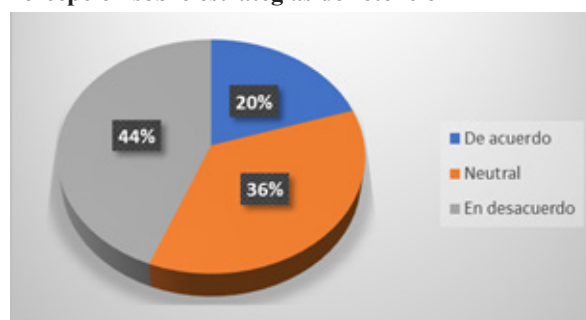
Apoyo institucional para capacitación



La figura 5 muestra que la mayoría de los encuestados se ubicó en las categorías neutral, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo respecto de la eficacia de las estrategias de retención aplicadas. Este resultado refleja una valoración poco favorable de dichas prácticas y evidencia la necesidad de revisar los mecanismos de reconocimiento, incentivos y oportunidades de desarrollo profesional.

Figura 5.

Percepción sobre estrategias de retención



Propuesta de estrategias para la capacitación y retención del personal

A partir de los resultados, se proponen estrategias de capacitación apoyadas en TIC, inteligencia artificial y gestión del conocimiento. En primer lugar, implementar módulos breves de microaprendizaje sobre atención al cliente, recepción, limpieza, alimentos y bebidas, accesibles desde dispositivos móviles. En segundo lugar, crear un repositorio digital con manuales, videos, protocolos y soluciones a situaciones frecuentes, complementado con un asistente virtual de consulta interna.

También se plantea utilizar simulaciones digitales para practicar la atención de quejas, errores en reservas, emergencias y solicitudes especiales de los huéspedes. Finalmente, se propone conformar comunidades virtuales de aprendizaje para compartir experiencias y buenas prácticas entre los colaboradores. Estas acciones permitirían adaptar la capacitación a las necesidades de cada puesto, conservar el conocimiento organizacional y fortalecer las competencias del personal, bajo criterios de privacidad, revisión humana y uso responsable de la inteligencia artificial (Babashahi et al., 2024; Kong et al., 2024; Nguyen & Malik, 2022). (Tabla 8)

Tabla 8.

Estrategias innovadoras de capacitación para las Mipymes hoteleras

Tipo de estrategia	Acción propuesta	Aplicación
Microaprendizaje adaptativo	Módulos breves recomendados mediante IA.	Formación según el cargo y las brechas detectadas.
Gestión digital del conocimiento	Repositorio y asistente virtual interno.	Consulta de protocolos, manuales y experiencias.
Simulación interactiva	Casos hoteleros generados con apoyo de IA.	Práctica de decisiones y atención al huésped.
Aprendizaje colaborativo	Comunidades digitales y mentoría entre pares.	Intercambio y conservación del conocimiento interno.
Analítica de aprendizaje	Pasaporte digital e indicadores de avance.	Seguimiento de competencias y reconocimiento de logros.

Nota. Elaboración propia a partir de Babashahi et al. (2024), Kong et al. (2024), Nguyen y Malik (2022) y OECD (2025).

DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación demuestran que, en las Mipymes hoteleras de Portoviejo, la gestión del talento humano se distingue por tener estructuras pequeñas, un predominio de personal operativo y una profesionalización muy baja. Esta situación se corresponde con lo propuesto por Alonso et al. (2022), que sostienen que el sector turístico de América Latina está constituido, en su mayoría, por empresas pequeñas y microempresas con equipos pequeños y una capacidad limitada para mantener procesos de gestión organizados. Esta correspondencia confirma que es posible retener y desarrollar el talento humano cuando las condiciones de la organización son favorables.

La escasa participación de puestos administrativos y la fuerte presencia de roles operativos, observadas en el estudio, están conectadas con lo que Velázquez-Castro y Cruz-Coria (2022) indicaron: numerosas empresas hoteleras dependen del personal en funciones básicas por la insuficiente disponibilidad de perfiles capacitados. En el ámbito local, la falta de programas de formación continua acentúa esta tendencia, lo que limita la movilidad interna y disminuye la especialización. Esta contribución es importante porque muestra que las limitaciones estructurales afectan no solo la calidad del servicio sino también las posibilidades de desarrollo profesional de los trabajadores.

El fenómeno de la rotación, que se ha constatado como un inconveniente para las empresas entre las que se distribuyeron los cuestionarios, también coincide con estudios realizados en la ciudad de Manta. Según Loor et al. (2020), la rotación en los hoteles de Ecuador está relacionada con la falta de procesos de formación, las escasas oportunidades de desarrollo y los cambios en la demanda turística. Este estudio, revela que la ausencia de estrategias claras para la supervisión y el reconocimiento contribuyen a una percepción de inestabilidad laboral.

Los datos también corroboran lo que Vera Loor (2023) ha presentado, que la profesionalización del talento humano sigue siendo un reto principal para los hoteles de la costa ecuatoriana. Los hallazgos de esta investigación, muestran una mayoría de empleados con educación secundaria y una escasa cantidad de trabajadores con estudios universitarios, apoyan esta idea; esto insinúa que la falta de preparación especializada impide la innovación y la implementación de prácticas sostenibles y de calidad en el sector.

Los resultados indican, desde un enfoque analítico, una relación directa entre la organización estructural, la escasa profesionalización y la eficacia restringida de las tácticas de retención. Pese a que los empleados valoran su permanencia en la compañía, las medidas implementadas no cumplen con sus expectativas ni con lo que la literatura más reciente establece como prácticas mínimas para mantener la motivación. Este contraste entre la teoría y la práctica es una de las contribuciones más importantes del estudio porque, al estar contextualizada en un territorio que ha sido poco investigado desde el punto de vista académico como Portoviejo, proporciona evidencia empírica.

Se deben aceptar las limitaciones que aparecen en el estudio. Los resultados no pueden ser contrastados con las opiniones de gerentes o empleadores porque la información proviene solamente de la percepción del personal. El tamaño pequeño del sector, restringe la posibilidad de ampliar a otras áreas, estas limitaciones crean posibilidades para investigaciones futuras que incluyan a diversos participantes y analicen las dinámicas entre las ciudades turísticas del país

Los resultados demostraron que las Mipymes hoteleras de Portoviejo realizan capacitaciones ocasionales y aplican estrategias de retención que no son vistas por los trabajadores como suficientemente motivadoras. Estos hallazgos convergen con Utete (2024), quien determinó que la capacitación influye significativamente en la retención del personal; sin embargo, constató que la formación ofrecida por las organizaciones hoteleras era insuficiente y no respondía adecuadamente a los cambios del entorno laboral.

No obstante, los resultados divergen de Tavitiyaman et al. (2024), quienes encontraron que el apoyo institucional a la capacitación incrementa el compromiso, la satisfacción y la retención de los empleados hoteleros. También difieren de Deale y Lee (2023), quienes comprobaron que los beneficios laborales adecuados fortalecen la satisfacción y la intención de permanecer en el sector. Estas diferencias podrían estar relacionadas con el tamaño de los hoteles, la disponibilidad de recursos y el grado de formalización de sus políticas de talento humano.

CONCLUSIONES

La gestión del talento humano en las Mipymes hoteleras de Portoviejo presenta limitaciones relacionadas con sus estructuras organizativas reducidas, predominio de puestos operativos, bajo nivel de profesionalización del personal, ausencia de procesos formales de evaluación del desempeño, aplicación limitada de incentivos y mecanismos de reconocimiento.

En relación con la capacitación, se desarrolla de manera ocasional y sin una planificación continua vinculada con las necesidades de los trabajadores y de los establecimientos, lo que restringe el fortalecimiento de las competencias laborales y las oportunidades de desarrollo profesional, aspectos que fueron señalados por los participantes como relevantes para su permanencia en la organización.

Asimismo, se determinó que las estrategias de retención implementadas son insuficientes, debido a la falta de oportunidades de crecimiento, formación continua y reconocimiento laboral. Estos resultados responden al objetivo de analizar la gestión del talento humano en las Mipymes hoteleras de Portoviejo y sustentan la elaboración de una matriz de estrategias orientada a fortalecer los procesos de capacitación y retención del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2019). Desarrollo del talento humano: Basado en competencias (3.^a ed.). Ediciones Granica.
- Alonso, A. D., Bressan, A., Kok, S. K., Sakellarios, N., Vu, O. T. K., O'Shea, M., Koresis, A., Buitrago Solis, M. A., & Santoni, L. J. (2022). Overcoming the unprecedented: Micro, small and medium hospitality enterprises under COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103201. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103201>
- Ames Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Babashahi, L., Barbosa, C. E., Lima, Y., Lyra, A., Salazar, H., Argôlo, M., de Almeida, M. A., & de Souza, J. M. (2024). AI in the workplace: A systematic review of skill transformation in the industry. *Administrative Sciences*, 14(6), 127. <https://doi.org/10.3390/admsci14060127>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Free Press.
- Caicedo-Basurto, R. L., Real-Freire, J. A., Manguis-Sabando, M. J., & Campo-Saransig, D. A. (2024). Estrategias para atraer y retener el mejor capital humano en la gestión del talento humano innovador. *Horizon Nexus Journal*, 2(1), 1–18. <https://doi.org/10.70881/hnj/v2/n1/30>

- Calle García, A. J., Álava Pin, N. Y., Tubay Chóez, K. M., & Villegas Castillo, R. D. (2024). La gestión del talento humano en la administración pública: Análisis de prácticas, políticas y desafíos. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1), 355–366. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2573>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Deale, C. S., & Lee, S. H. (2023). Employee benefits in the hospitality industry: What do employees want and need? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(4), 586–612. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2207998>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (Eds.). (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Huaraca-Carhuarica, C. G., De la Cruz-Salazar, M. J., Valdez-Duran, J., Li-Parra, L., & Melgarejo-Cabello, N. M. (2023). Estrategias de retención del talento en un contexto internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 5565–5597. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741
- Kong, H., Yin, Z., Chon, K., Yuan, Y., & Yu, J. (2024). How does artificial intelligence enhance hospitality employee innovation? The roles of exploration, AI trust, and proactive personality. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 33(3), 261–287. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2258116>
- Llunitaxi-Villacis, B. A., Ulloa-Loor, N. S., & Albarrasín-Reinoso, M. V. (2024). Cultura organizacional y su impacto en las pequeñas empresas del cantón La Maná, 2024. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(Especial 2), 12–22. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial2.184>
- Loor, A., Zambrano, A., Peña, I., & Ponce, J. (2020). Medición de la calidad de servicios hoteleros de Manta, Ecuador a través del modelo HOTELQUAL. *ECA Sinergia*, 11(2), 155–169. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.1755
- Macías, Á. A. F., Cedeño, L. A. Z., Moreira, M. E. M., & Macías, O. A. F. (2021). Gestión del talento humano y su influencia en el clima laboral en empresas de Manabí. *Polo del Conocimiento*, 6(11), 966–979.
- Manzano López, J. H. (2024). Programa de capacitación en talento humano vinculados a desempeño laboral del personal en las empresas turísticas ecuatorianas. *Revista Prometeo Sociedad del Conocimiento*, 1(4), 1–20. <https://doi.org/10.66628/2f327z77>
- Nguyen, T.-M., & Malik, A. (2022). Impact of knowledge sharing on employees' service quality: The moderating role of artificial intelligence. *International Marketing Review*, 39(3), 482–508. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2021-0078>
- OECD. (2025). *Sharing trustworthy AI models with privacy-enhancing technologies* (OECD Artificial Intelligence Papers No. 38). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a266160b-en>
- Quimiz Sandoya, J. J., Angulo Vélez, D. A., Vélez Sánchez, M. E., Salinas Tello, N. L., & Macías Armendáriz, E. G. (2025). Estrategias para mejorar la retención del talento humano en mercados competitivos en América Latina. *Revista Científica Multidisciplinaria G-Nerando*, 6(1), 501–512. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.419>
- Quiñónez Cercado, M. D. P., & Saltos Zambrano, J. C. (2024). Cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de talento humano del GAD Jipijapa. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3). <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i3.2687>
- Santana Moncada, Y. M., & Loor Chávez, T. D. (2024). Cultura organizacional en la gestión de talento humano de las pymes, cantón Santa Elena 2024. *Journal Business Science*, 5(1), 161–175. <https://doi.org/10.56124/jbs.v5i1.011>
- Serrano-Amaya, S. E., & Poveda-Cedeño, E. (2020). Modelo de gestión hotelera de la ciudad de Portoviejo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 4(6, ed. esp.), 11–31. <https://doi.org/10.46296/yc.v4i6edesp.0026>
- Taruchaín-Pozo, L. F., & Revelo-Oña, R. E. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 749–756. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>

- Tavitiyaman, P., So, C. Y. A., & Chan, O. L. K. (2024). Hotel employees' attitudes toward technology adoption and training support and their engagement, satisfaction, and retention. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 266–288. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282214>
- Tenelema Jiménez, I. E., Plua Panta, K. A., Estrada Hernández, J. A., & Cusme Palma, C. M. (2024). Gestión del talento humano en las pymes. *Religación*, 9(41), e2401201. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i41.1201>
- Trinidad-Hernández, M. A., Guzmán-Fernández, C., & Martínez-Prats, G. (2022). La capacitación y la rotación del personal como factor de impacto en la armonización contable. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 274–284. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.1040>
- Utete, R. (2024). Tackling the hospitality industry's contentious issue of employee retention: A close look into the influence of staff training. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 245–265. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282213>
- Vera Loor, R. Y. (2023). Gestión de la calidad como estrategia empresarial en el sector hotelero de la costa ecuatoriana. *Revista Científica Desafío Organizacional*, 1(1), 35–42. https://doi.org/10.51260/desafio_organizacional.v1i1.394
- Velázquez-Castro, J. A., & Cruz-Coria, E. (2022). Talent management and innovation in the hospitality industry: The case of Pachuca, Hidalgo, Mexico. *Innovar*, 32(83), 105–120. <https://doi.org/10.15446/innovar.99919>