

## **Efectividad y eficiencia del recurso humano para la administración y operaciones hoteleras 2024 – 2025**

### ***Human resources effectiveness and efficiency for hotel management and operations 2024 – 2025***

**Yamilka Guerrero**

Universidad de Panamá  
Panamá

[yamilka\\_7@hotmail.com](mailto:yamilka_7@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0000-6181-935>

**Adriana I. Murillo**

Universidad de Panamá  
Panamá

[adriana.murillo@up.ac.pa](mailto:adriana.murillo@up.ac.pa)

<https://orcid.org/0000-0003-1112-9865>

**Verónica E. Tejedor V.**

Universidad de Panamá  
Panamá

[veronica.tejedor@up.ac.pa](mailto:veronica.tejedor@up.ac.pa)

<https://orcid.org/0000-0002-2375-0125>

**Jorge Martínez**

Universidad de Panamá  
Panamá

[jorgeantonio.martinez@up.ac.pa](mailto:jorgeantonio.martinez@up.ac.pa)

<https://orcid.org/0000-0003-1080-9404>

Recibido: 7 de julio de 2025

Aceptado: 10 de septiembre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.48204/3072-9629.9414>

### **Resumen**

El estudio tiene como objetivo evaluar la efectividad y eficiencia del recurso humano en un entorno hotelero, abarcando tanto aspectos de administración como de operaciones. Se realizó una encuesta a los colaboradores de hoteles, para medir su nivel de

satisfacción y percepción en diversas áreas claves de la gestión de recursos humanos, con la finalidad de responder eficientemente a las necesidades del sector hotelero, en cuanto a la contratación del talento humano de acuerdo con sus competencias, como eje principal. La metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-explicativo, se enmarca en un diseño no experimental. La población estudiada, muestra seleccionada se basa en la totalidad de los 56 trabajadores de los hoteles en Panamá. Se eligió un muestreo no probabilístico por conveniencia para maximizar la accesibilidad y obtener información representativa de la población objetivo. El análisis de las encuestas resalta que un 69.6% respondieron que la capacitación es suficiente. Este es un indicador alentador de que hotel invierte en programas de entrenamiento. Igualmente, un 64.2% de resultados manifiesta que las evaluaciones de desempeño maximizan su efectividad y ayudan a mejorar y desarrollarse profesionalmente dentro de la industria hotelera. En conclusión, se refleja un panorama mayormente positivo en cuanto a la efectividad y eficiencia del recurso humano, predomina la satisfacción de los empleados con las prácticas y condiciones actuales: el proceso de contratación es bien valorado, el ambiente laboral y la comunicación interna se perciben saludables, y existe un claro sentimiento de apoyo por parte de supervisores y gerentes. Los hallazgos subrayan la importancia crítica de la formación académica especializada que ofrece la Universidad de Panamá para desarrollar el talento humano competente y comprometido que requiere el sector turístico nacional, destacando el rol de la universidad como motor de competitividad económica.

**Palabras clave:** efectividad, eficiencia, capital humano, operaciones hoteleras, crecimiento económico

## Abstract

The study aims to evaluate the effectiveness and efficiency of human resources in a hotel environment, covering both administrative and operational aspects. A survey was conducted among hotel employees to measure their satisfaction and perceptions in various key areas of human resource management. The goal is to efficiently respond to the needs of the hotel sector, with regard to the recruitment of human talent based on their competencies as the main focus. The methodology used is a descriptive-explanatory quantitative approach and is framed within a non-experimental design. The study population, a selected sample, is based on all 56 hotel employees in Panama. Non-probability convenience sampling was chosen to maximize accessibility and obtain information representative of the target population. Analysis of the surveys highlights that 69.6% responded that training is sufficient. This is an encouraging indicator that hotels

are investing in training programs. Likewise, 64.2% of the results indicate that performance evaluations maximize their effectiveness and help improve and develop professionally within the hotel industry. In conclusion, a largely positive outlook is reflected in terms of the effectiveness and efficiency of human resources. Employee satisfaction with current practices and conditions predominates: the hiring process is highly valued, the work environment and internal communication are perceived as healthy, and there is a clear sense of support from supervisors and managers.

The findings underscore the critical importance of the specialized academic training provided by the University of Panama in developing the competent and committed human talent required by the national tourism sector, highlighting the university's role as an engine of economic competitiveness.

**Keywords:** efficiency, effectiveness , economic growth, hotel management, human capital

## Introducción

El área hotelera es uno de los más requeridos y de mucha demanda en los negocios turísticos, por tanto, es de suma importancia que las organizaciones que enfrentan constantemente desafíos, cuenten con el capital humano efectivo y eficiente para administrar y operar de manera excelente. Es importante que los departamentos de recursos humanos en hotelería donde radica la comprensión y adecuación de los perfiles de la estructura organizacional hotelera impacten positivamente en el proceso de contratación, selección, capacitación y evaluaciones del desempeño.

Flores Q., (2019) “El estudio demuestra que el éxito empresarial depende de la adecuada gestión del talento humano y no de los recursos financieros ni de los activos fijos, como se creyó durante mucho tiempo. (p. 76)

Es claro que para ganar hay que invertir y si no usamos correctamente los procesos tanto en el personal tampoco va a pasar en lo financiero y dar el uso efectivo del talento humano aportar a cometer menos errores.

Si bien el sector ha experimentado un crecimiento notable, es esencial comprender cómo los distintos subsistemas de recursos humanos dentro de los hoteles están siendo aplicados y gestionados para optimizar el desempeño y la competitividad en el mercado hotelero panameño.

Chiavenato (2011) “señala que los subsistemas: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Remuneración y Prestaciones, Relaciones Laborales, Higiene y Seguridad forman parte de un “proceso global y dinámico” que dependen de aspectos situacionales y contingentes, y se transforman en función de la propia organización y de algunos factores externos a ésta” (p. 101). Algo parecido, señala Gutiérrez (2007) al referirse “la planificación de los Recursos Humanos debe estar relacionada e influenciada, de manera práctica con todas las actividades de forma integral y dinámica, que se dan dentro de la Administración de Recursos Humanos” (p. 17).

Hoy día nada se puede dejar desligado en dar uso de cada gestión del talento humano en cada departamento y encontrarse en los más altos estándares de competitividad en el mercado y por eso conlleva ser efectivo. Esto nos brindará satisfacer las expectativas de los hoteleros en cuanto a competencias laborales: habilidades, destrezas y actitudes, la cual es mucho más complejo, dinámico y con continuo cambio; por lo que se considera, que el talento humano juega un papel primordial en ofrecer calidad en la atención a los visitantes, factor imprescindible para ser competitivo en este sector.

Tejedor (2023) “El 73% de las grandes empresas privada de servicios del Distrito de Panamá cuentan con la Administración de Recursos Humanos como una función de línea lo que ha permitido a estas tomar decisiones y participar en la planificación estratégica de la empresa.” (p. 220)

La gestión de recurso humano que la autora hace enlace en esta cita a la empresa turística siempre va a depender de la Administración de recursos humanos ya que es una

empresa que presta servicio en cuanto a la atención del servicio del talento humano al cliente donde deben llenar necesidades y perspectiva del cliente, que se sienta satisfecho con dicho servicio que brinda.

Armijos Mayon, et al. (2019) “Los recursos humanos son el principal activo de una empresa, es un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización para garantizar el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa.” [...] “La gestión del Talento conlleva a estructurar indicadores normativos que permiten fortalecer los procesos de selección del personal, desempeño, evaluación y capacitación, lo que redundará en la incentivación, bienestar de los empleados, mejora sustancial de las remuneraciones y beneficios sociales” (p. 169).

Jara Martínez y Asmat Vega (2018) “cobra importancia la gestión del talento humano, como herramienta para mejorar variables administrativas, estando conscientes que el desempeño del talento humano tiene incidencia directa en la eficiencia y funcionamiento correcto de las organizaciones” (p.757)

Ramírez (2019) “la gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (p. 168), la gestión del talento humano es aplicada para tener un mejor rendimiento y ser más efectivo en cuanto a la productividad o aumentar la producción y ser relativo a la competencia.

Castro y Delgado (2020) “existe una aceptable gestión del talento humano y el desempeño laboral por los colaboradores del PEHCBM, es decir a que a mejor gestión del talento humano mejora el desempeño laboral mostrado de los colaboradores.” (p.16). Este modelo, es una nueva forma de mirar el sistema, pues, pone de manifiesto el valor

que tienen las relaciones entre los subsistemas en la gestión y dinamización de los departamentos de recursos humanos.

En post pandemia, el año 2022 marcó un hito en recuperación del sector al contabilizar un total de un millón 945 mil 646 turistas, lo que dejó una derrama económica de \$4,720.6 millones, un incremento de más de 100% en comparación con 2021 cuando se registraron \$2,026.5 millones. (Departamento de Estadística, ATP, 2022). La ocupación hotelera hasta diciembre de 2022 fue de un estimado de 52.7%, calculado en base a una muestra representativa de hoteles.

La efectividad se valora en función de si la atención brindada genera los mayores beneficios posibles en el momento actual. Se considera que se ha alcanzado la máxima efectividad cuando se ofrece la atención más adecuada y beneficiosa, evitando cualquier intervención que pueda resultar perjudicial. La calidad en los servicios de salud puede mejorar siempre que exista un trabajo colaborativo, donde se integren ideas y esfuerzos para transformar la manera de atender a los usuarios, brindándoles un trato más humano y garantizando una atención realmente efectiva. (George et al., 2020)

Por otro lado, la eficiencia se refiere a la mejor proporción lograda entre los recursos utilizados como los gastos y los resultados obtenidos. En el contexto de un problema de salud, esto implica analizar todas las soluciones efectivas posibles, evaluándolas en términos de costos y resultados. La opción más eficiente será aquella que ofrezca el mayor beneficio en salud con el menor costo posible. (George et al., 2020)

De acuerdo con lo manifestado por los autores se ha demostrado lo importante de contar con un equipo altamente capacitado, motivado y con claros objetivos, un ejemplo de ello es, que el capital humano comprenda que cada una de sus tareas, asignaciones y funciones forma parte muy importante en la empresa. De esta manera se podrá lograr

que el hotel sea más eficiente y satisfactorio para los huéspedes, reduciendo así, posibles costos en la organización.

Con respecto a la efectividad y eficiencia, es muy importante que la atención, el servicio, el trabajo en equipo sea buena y que ayude, tanto para el cliente interno como el externo. Además, que el trabajo en equipo ayuda a generar ideas, esfuerzos para un mejor servicio y ofrecer una mejor calidad a los huéspedes.

Por lo anteriormente expuesto, para lograr obtener la mejor efectividad y eficiencia de los recursos humanos para la administración y operación hotelera se debe buscar estrategias. Estas son algunas principales estrategias que podemos aplicar: Lagos (2023) indica la formación y el desarrollo profesional del equipo de trabajadores de un hotel implica el aprendizaje y la adquisición de habilidades y competencias necesarias para desempeñar el trabajo de acuerdo con los valores del hotel.

Igualmente, Armas (2016) manifiesta: “hablar de capacitación y desarrollo es necesariamente hablar de las estrategias, que permiten dentro de las organizaciones y a través del crecimiento de talentos, se fortalezca el conocimiento organizacional” (p. 99). La capacitación es una necesidad para que el equipo de trabajo sea sólido, al estar en una línea constante, actualizándose, comunica las estrategias a seguir, también produce cambios directos al crecimiento del talento de los colaboradores, es un crecimiento en común para ambos. Un personal con capacitación continua, con reconocimiento y con una comunicación abierta son fundamentales para el éxito en el sector hotelero.

Báez, Santos (2014), manifiesta “es importante destacar que los empleados de una organización constituyen el activo más importante de la misma, y su formación y capacitación influye enormemente ya que, con el aporte de sus conocimientos, habilidades y competencias, su entusiasmo y satisfacción, con que desarrollan las



actividades, producen un fuerte impacto en la productividad y rentabilidad de toda organización. (párr. 3)

Brindar capacitación y desarrollo profesional continua a los empleados mejora sus habilidades, conocimientos, valores y competencias que son clave para ofrecer un servicio de calidad, de esta manera se estará generando recomendaciones positivas y lealtad en los huéspedes. Por tanto, invertir en ello ayudará a que se aumente la ocupación del hotel y su reconocimiento por su calidad de servicio.

Día M. y Quintana L. (2021) “es importante que el proceso de reclutamiento se lleve a cabo tomando en cuenta el perfil profesional de cada uno de los stakeholders a fin de que todo su conocimiento y experiencia pueda ser aplicado en las actividades asignadas y que esto redunde en resultados acorde a los requerimientos y expectativas de la industria” (p. 45)

Cabezas R. y Brito A., (2021) recalca que la motivación es generalmente el mediador más aceptado con respecto al rendimiento laboral, dado que puede conducir a la satisfacción en el trabajo si los empleados son recompensados justamente por su desempeño (p.745)

Según Joglar (2014) motivación y reconocimiento: Cuando un empleador es excelente y le da al empleado las herramientas, comodidades y prestaciones para cumplir con su trabajo de manera satisfactoria mediante la medición del desempeño obtenemos de los empleados recursos importantes que se convierten en responsabilidad y compromiso lo que se traduce para la organización en eficiencia y eficacia y como consiguiente en el logro de resultados. (párr. 2)

Reconocer y recompensar empleados bajo un sistema de inspiración, significado e importancia es la mejor manera de hacerlo constructivo, he aquí la importancia de crear un programa de reconocimiento con el objetivo de influenciar a los empleados a ir más



allá de su zona de confort y ser congruente con los objetivos de la organización. (Joglar, N., 2014)

Un empleador que al facilitar las herramientas necesarias para que los empleados puedan trabajar y desempeñar su día a día adecuadamente, no solo consigue obtener un personal motivado, sino que también ayuda a que se logre incrementar la eficiencia y la efectividad en los resultados alcanzados.

De este modo, se pueden replantear estrategias o procesos, se pueden buscar métodos con los que aumentar la productividad. En definitiva, se consigue una mayor eficiencia en todos los frentes. (RRHHDIGITAL, 2024) Comunicación efectiva: Al haber una mejor comunicación entre todas las partes, es mucho más fácil tener un equipo bastante más coordinado. En caso de problemas, o de que haya partes que no funcionen como deberían, se puede ver rápidamente el motivo y hablar o buscar una forma de solventar la situación de la mejor manera posible.

Fomentar una comunicación abierta y transparente en ambas partes o entre el equipo, ayuda a facilitar e identificar problemas y a su vez soluciones de manera rápida y eficaz. Gracias a ella, se consigue revisar y modificar estrategias para una mejor organización, consiguiendo así, que las tareas se distribuyan de manera equilibrada, con fluidez y sin enredos. También, esto permite que el personal operativo mejore el tiempo y los recursos disponibles, reduce los tiempos improductivos y eliminar retraso en el flujo de trabajo, conocidos como cuello de botella que puedan surgir en cualquier proceso. En resumen, la comunicación efectiva consigue una mayor eficiencia en todos los frentes y se potencia el rendimiento del equipo.

Vallejo Chávez (2015) expresa “el reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea y funciona como un puente entre el mercado de trabajo y

la organización” (p. 47) “La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible” (p. 55).

Según el autor, al hablar del reclutamiento hace la apertura de una necesidad que brinda la organización a candidatos con características que son alineadas para competir y escoger a los mejores candidatos que cumplen con los requisitos que la organización necesita, es importante saber a qué mercado se dirige la oferta en la rama de la profesión que se ofrece un puesto de trabajo de igual manera un rango de salario ofrecido, ofertar con detalles específicos para que el reclutamiento ofrezca competitividad a los interesados para que ocurra una alta efectividad en el uso del subsistema de reclutamiento.

Teóricamente, la gestión hotelera tiene su estructura organizacional bien definida, en donde el departamento de recursos humanos juega un papel primordial en la selección y contratación de los colaboradores. Igualmente, estas empresas tienen establecidos sus manuales de procedimiento que indican la manera de poner en práctica el desempeño de cada una de las posiciones laborales.

Según el autor al hablar de selección para escoger al mejor candidato es que bajo el cumplimiento de todos los requisitos y de elaborar una entrevista usando el proceso efectivo del subsistema de selección y este cumple con el perfil del puesto deseado que requiere la organización pasa al proceso de negociación a los requisitos laborales y después de llegar a un contrato laboral pasa al entrenamiento.

García (2013) En momentos tan convulsos y en circunstancias tan duras y especiales se propicia el fortalecimiento estratégico de la Dirección de Recursos Humanos en las empresas. En el caso de las empresas turísticas, más aún, si cabe, porque el factor humano supone un alto coste para la empresa ya que sus procesos de producción y prestación de servicios son por definición intensivos en manos de obras.” (p. 23).

El escritor habla del fortalecimiento estratégico de la dirección de recursos humano en las empresas en este caso en las empresas turística conlleva un alto coste para la empresa ya que el recurso humano es el principal autor en poner la mano de obra esto es verlo como una inversión que debe ser a corto y largo plazo ya que medita capacitarlo para que entre en ese proceso de capacitación y a su vez hacer producir a un alto nivel que sea positivo para la organización así toda inversión tiene un coste que se debe manejar en cuanto a lo planificado en la finanzas de la organización con respecto a esto se debe manejar con mucha efectividad todos los procesos de los subsistemas de recursos humano en solo mencionar uno por ejemplo la selección del personal en cuanto al perfil que se requiere en un puesto en la organización.

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede concluir que la formación y el desarrollo profesional del equipo de trabajadores de un hotel es parte vital para asegurar la satisfacción de los huéspedes, la motivación de los empleados y el éxito de la empresa, es importante estudiar, observar y considerar cómo la efectividad y eficiencia del capital humano en la administración hotelera puede impactar en la satisfacción de los huéspedes y clientes, el trabajo del equipo, en el reconocimiento del hotel y en la rentabilidad del negocio. A su vez, es determinante encontrar las estrategias y herramientas que ayuden a mejorar la administración hotelera y garantizar que el recurso humano opere y desempeñe de manera óptima para lograr mejores resultados. Por lo cual, analizaremos la importancia de la administración de recursos humanos y sus operaciones. De igual manera, las herramientas y prácticas clave para garantizar la efectividad y eficiencia del recurso humano.

La industria hotelera en Panamá ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años como se ha mencionado anteriormente, contribuyendo así de manera significativa a la economía nacional y generando una importante fuente de empleo, representando aproximadamente el 11% del producto interno bruto.

Durante el período prepandémico, el sector hotelero registró un aumento del 75% en el número de habitaciones, con la presencia de diversas franquicias y marcas de renombre internacional, lo que evidencia el potencial de la industria en el panorama turístico. A pesar de los desafíos planteados por la pandemia, la industria hotelera de Panamá ha mostrado una notable recuperación durante el año 2022 y el primer trimestre de 2023, con un marcado incremento en el número de visitantes y un impacto positivo en la economía del país.

El capital humano es muy importante en los hoteles. Es necesario tener empleados bien preparados, contentos y con metas claras para ofrecer un buen servicio para los huéspedes. Hay que invertir en la capacitación y desarrollo del personal, así como valorar y premiar su trabajo adecuadamente para motivarlos y alinearlos con los objetivos del hotel. La comunicación efectiva también es crucial para que el hotel funcione bien, permitiendo compartir ideas y resolver problemas de manera rápida.

El presente estudio tiene como objetivo evaluar la efectividad y eficiencia del recurso humano en un entorno hotelero, abarcando tanto aspectos de administración como de operaciones.

## **Materiales y Métodos**

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-explicativo, enmarcado en un diseño no experimental, ya que no se manipulan variables, sino que se observan los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. El propósito es analizar y describir la efectividad y eficiencia del recurso humano en la administración y operaciones hoteleras en la ciudad de Panamá.

La población y muestra del estudio estuvo conformada por 56 trabajadores de distintos hoteles ubicados en la ciudad de Panamá. Dado el tamaño accesible de la población, se

aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, con el objetivo de maximizar la accesibilidad y asegurar una representación adecuada de la realidad laboral del sector hotelero.

Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario estructurado de 18 preguntas, diseñado para medir la percepción de los trabajadores sobre la efectividad del sistema de gestión del talento humano y la calidad del servicio en los hoteles. El cuestionario fue construido utilizando una escala tipo Likert, permitiendo captar valoraciones subjetivas en distintos niveles de acuerdo.

La validez del instrumento fue verificada mediante revisión de expertos en el área de recursos humanos y hotelería. Asimismo, la confiabilidad se comprobó a través del cálculo del Alfa de Cronbach, lo cual garantizó la consistencia interna del instrumento.

Los datos recopilados fueron procesados utilizando técnicas estadísticas cuantitativas con el software SPSS, a fin de realizar un análisis descriptivo y comparativo. Metodológicamente, el estudio también propone un instrumento útil para comprender el papel de los subsistemas de recursos humanos en la mejora de la efectividad y eficiencia del talento humano dentro del sector hotelero.

## Resultados

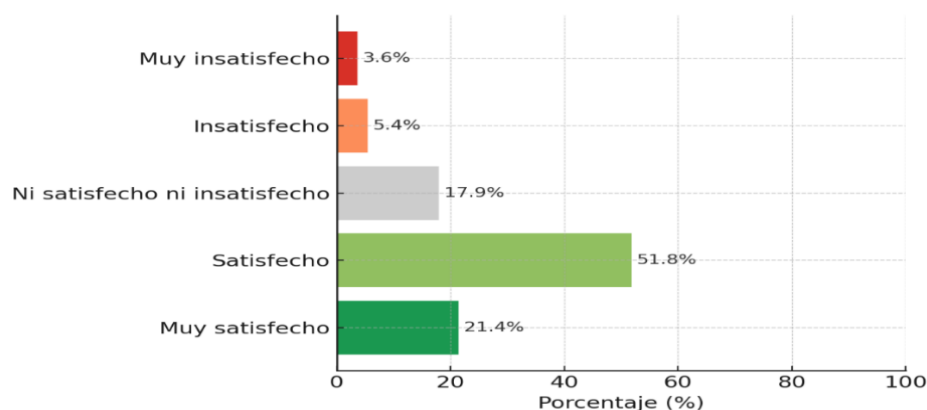
Se presenta un análisis detallado de las respuestas de los trabajadores de cada una de las 18 preguntas de la encuesta. Este enfoque permite entender cuantitativamente cómo se reparten las percepciones y, cualitativamente, qué implicaciones tienen dichos resultados para la administración del recurso humano en el hotel, para optimizar la gestión del talento humano en el hotel. El perfil general de los encuestados describe a una fuerza laboral mayoritariamente femenina, joven y altamente educada. Esta perspectiva demográfica proporciona el trasfondo para interpretar las siguientes

secciones, donde se analizan las percepciones detalladas de estos colaboradores sobre distintos aspectos de la efectividad y eficiencia en la gestión del recurso humano del hotel.

Los resultados significativos de las encuestas realizadas a los trabajadores de los hoteles, alineadas al estudio en sí, se les preguntó como era su nivel de satisfacción con el proceso de contratación y selección al unirse al hotel. Claramente podemos adquirir la respuesta en la Figura 1, de los 56 encuestados, en conjunto, un 73.2% calificó su experiencia de contratación como satisfactoria: 51.8% se declaró "Satisfecho" y 21.4% incluso "Muy satisfecho". Esto implica que el proceso de contratación del hotel es percibido positivamente por la gran mayoría de los colaboradores, quienes lo consideran eficaz y adecuado para darles la bienvenida a la empresa.

## Figura 1

### *Satisfacción con el proceso de contratación*

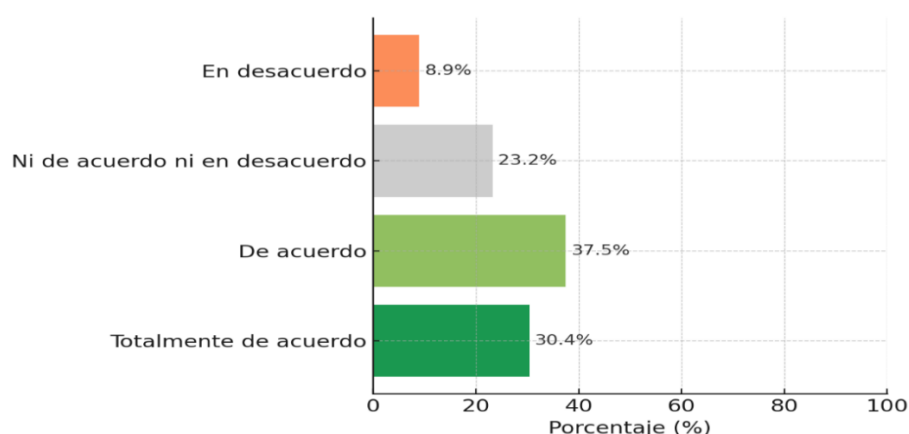


Luego de resaltar la experiencia de contratación satisfactoria que manifestaron los trabajadores, se les consultó si se promueve un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, en la Figura 2, se detalla sobre Ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

En términos generales, los empleados perciben un ambiente laboral saludable dentro del hotel. Un 67.9% de los encuestados respondió afirmativamente (la suma de 37.5% "De acuerdo" y 30.4% "Totalmente de acuerdo"), lo que sugiere que más de dos tercios del personal consideran que el clima de trabajo es positivo, con buenos niveles de colaboración y compañerismo.

## Figura 2

### *Ambiente de trabajo positivo y colaborativo*

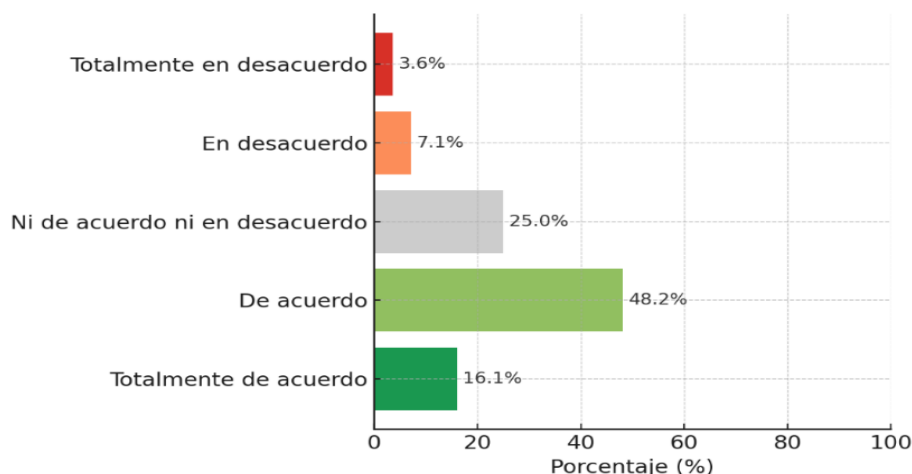


Después de estos resultados donde se señala que el hotel ha logrado cultivar una cultura laboral mayormente positiva y donde prevalecen la cooperación y buenas relaciones entre colegas. A los encuestados se le preguntó si la comunicación dentro del hotel es clara y efectiva. En la figura 3 el total, 64.3% de los empleados considera que la comunicación es clara y efectiva (48.2% "De acuerdo" y 16.1% "Totalmente de acuerdo"). La misma es evaluada positivamente por la mayoría de los colaboradores, aunque con un segmento significativo que identifica oportunidades de mejora. Este dato sugiere que los canales y métodos de comunicación utilizados (reuniones, circulares, correo electrónico, etc.) funcionan bien para transmitir la información necesaria en la operación diaria.



**Figura 3**

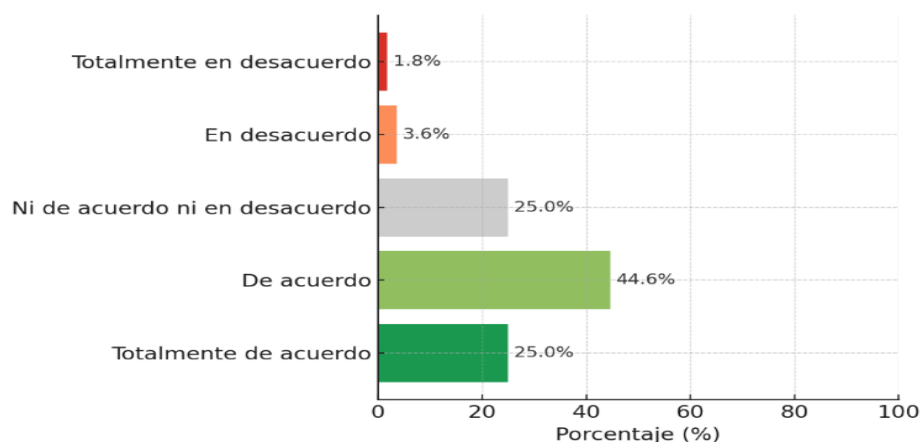
*Claridad y efectividad de la comunicación interna.*



Seguido de la percepción de la comunicación interna mayormente positiva, lo que es alentador. Se les preguntó: ¿Se siente apoyado por sus supervisores y gerentes en su trabajo diario? En la figura 4, sumando las categorías positivas, alrededor de 69.6% siente respaldo de sus supervisores: 44.6% respondió "De acuerdo" y 25.0% "Totalmente de acuerdo" con la afirmación. Este resultado sugiere que la cultura de liderazgo del hotel tiende a ser cercana y de acompañamiento, en la cual los jefes orientan y ayudan a sus equipos en las labores diarias.

**Figura 4**

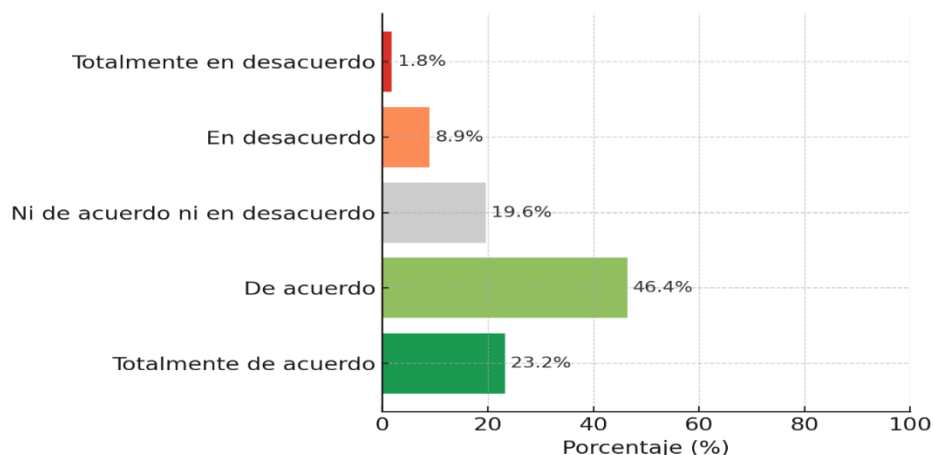
*Apoyo de supervisores y gerentes en el trabajo diario*



Las respuestas señalan que una amplia mayoría de los colaboradores percibe un buen nivel de apoyo por parte de sus superiores, sin embargo, también se indagó sobre si son suficientes las oportunidades de capacitación y desarrollo en el hotel. En la Figura 5, la mayoría de los colaboradores están satisfecho con las oportunidades de formación que ofrece el hotel. En total, aproximadamente 69.6% respondió afirmativamente que la capacitación es suficiente (incluyendo 46.4% "De acuerdo" y 23.2% "Totalmente de acuerdo"). Este es un indicador alentador de que el hotel invierte en programas de entrenamiento, cursos o talleres que el personal valora positivamente para su desarrollo profesional.

**Figura 5**

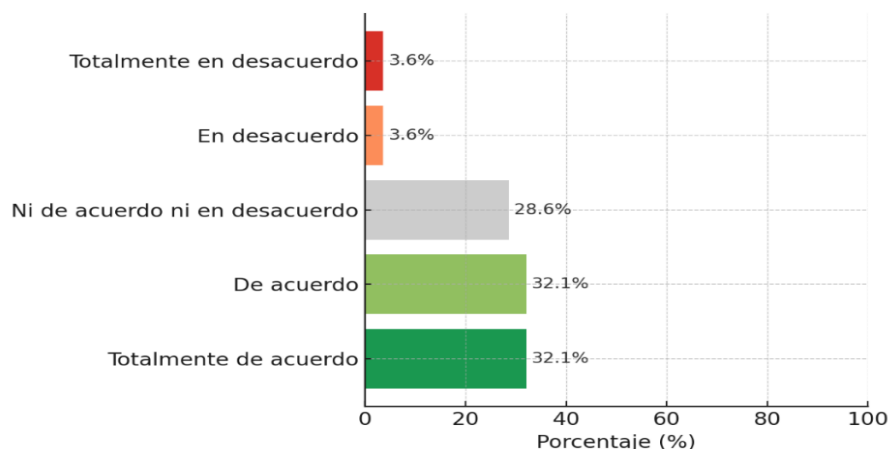
*Suficiencia en oportunidades de capacitación y desarrollo*



Por último, se indagó si las evaluaciones de desempeño que recibe le ayudan a mejorar y crecer en su trabajo. Lo que se evidencia en la figura 6, precisamente 64.2% está de acuerdo en que dichas evaluaciones les ayudan a mejorar y desarrollarse profesionalmente (con 32.1% "De acuerdo" y 32.1% "Totalmente de acuerdo". Este resultado sugiere que los procesos formales de retroalimentación, como evaluaciones anuales, trimestrales o conversaciones de *feedback*, son valorados por cerca de dos tercios del personal, quienes probablemente obtienen de ellas orientaciones claras sobre en qué pueden mejorar y cuáles son sus fortalezas por potenciar.

**Figura 6**

*Utilidad de las evaluaciones de desempeño*



## Discusión

En la interpretación de los resultados a los 56 trabajadores de los hoteles reflejan un panorama mayormente positivo en cuanto a la efectividad y eficiencia del recurso humano en los hoteles encuestados, con varios puntos fuertes identificados y algunas áreas de mejora clave.

En términos generales, predomina la satisfacción de los empleados con las prácticas y condiciones actuales: el proceso de contratación es bien valorado, el ambiente laboral y la comunicación interna se perciben saludables, y existe un claro sentimiento de apoyo por parte de supervisores y gerentes. Así mismo, la mayoría considera que los hoteles brindan suficientes oportunidades y herramientas de capacitación, lo cual es fundamental para mantener motivado al personal y mejorar continuamente sus competencias y que las evaluaciones de desempeño son útiles para el crecimiento, lo cual indica entornos que fomentan el desarrollo profesional.

La organización interna del trabajo y la planificación de tareas diarias destacan como fortalezas: los colaboradores sienten que las actividades están bien coordinadas y que pueden desempeñar sus funciones de manera eficaz gracias a estructuras operativas sólidas. Del mismo modo, los controles de calidad implementados son considerados efectivos para asegurar un servicio de alto nivel, y existe orgullo en la calidad del servicio ofrecido en comparación con la competencia, reflejando una cultura orientada a la excelencia en el servicio.

Los empleados, además, perciben que los hoteles se mantienen bastante adaptables a los cambios del entorno e incorporan innovaciones gradualmente, apoyándose en la tecnología, la cual, en líneas generales, facilita su trabajo diario. Estas percepciones positivas sugieren que los hoteles evaluados cuentan con buenas prácticas de gestión y un personal comprometido, lo que redunda en eficiencia operativa y potencialmente en satisfacción del cliente.

En conclusión, este estudio, desarrollado desde la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Panamá, trasciende el análisis de la gestión hotelera para evidenciar el rol fundamental de la vinculación universidad-sociedad. Los hallazgos demuestran empíricamente que la formación de un talento humano profesional, ético y consciente de su impacto —el cual es el objetivo central de la formación universitaria— es el pilar insustituible para la eficiencia operativa y la calidad del servicio en el sector hotelero. Así, se confirma la premisa central de que, a mayor eficiencia y profesionalismo del recurso humano formado en la universidad, mayor será la atracción al turismo y la contribución al crecimiento del sector terciario en el Producto Interno Bruto (PIB) de Panamá. Esta investigación se erige, por tanto, como un testimonio del compromiso de la Universidad de Panamá con el desarrollo nacional, al proveer diagnósticos aplicados que fortalecen la competitividad de una industria estratégica para la economía del país.

## Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer la gestión del recurso humano en los hoteles encuestados:

En primer lugar, se sugiere implementar programas de reconocimiento y motivación, tales como premiaciones al desempeño y el fomento de una cultura de retroalimentación positiva diaria, a fin de fortalecer la percepción de valoración entre los colaboradores.

En segundo término, resulta esencial optimizar la gestión eficiente de recursos, mediante una revisión periódica de la distribución del personal, el uso de insumos y la aplicación de herramientas tecnológicas que permitan agilizar los procesos y minimizar desperdicios.

Seguidamente, se recomienda fortalecer los planes de desarrollo y comunicación de carrera, estableciendo rutas claras de crecimiento, programas de mentoría y capacitaciones específicas que motiven el compromiso y eleven la proyección profesional del personal.

Asimismo, se plantea mejorar la comunicación interna y la gestión de conflictos, capacitando a supervisores en resolución efectiva de disputas y estableciendo canales de denuncia confidenciales que garanticen procesos justos y transparentes.

Por otro lado, es pertinente profundizar en la innovación y adopción tecnológica, involucrando activamente al personal en la generación de ideas y asegurando la adecuada capacitación y difusión de los beneficios de las nuevas herramientas implementadas.

Adicionalmente, se aconseja mantener y comunicar las buenas prácticas existentes, reforzando las acciones que ya han demostrado efectividad en la calidad del servicio, la organización del trabajo y la seguridad laboral, para consolidar la confianza interna.

Finalmente, resulta prioritario revisar la competitividad salarial y de beneficios, realizando estudios de mercado que permitan ajustar las compensaciones conforme a los estándares de la industria hotelera, fortaleciendo así la retención de talento y la equidad percibida.

## Bibliografía

- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalada, M. P. y Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios*. Editorial Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I. y Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1291>
- Cabezas Ramos, C. B. y Brito Aguila, J. G. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 742-761. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3296>
- Castro Mori, K. O. y Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1162-1180. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.146](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.146)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.ª ed.). McGraw-Hill.



Díaz Muñoz, G. A. y Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, (22), 29-48.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7947171>

Flores Quispe, L. R. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 59-77. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2410>

García Isa, I. (2013). *Gestión de recursos humanos en empresas turísticas*. Ediciones Paraninfo.

George, R., Guevara, S., Gámez, Y., Matos, D., González, I. y Labori, R. (2020). Estrategia de formación de la competencia gestión de recursos humanos. *Revista Información Científica*, 99(3), 232-241.

<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/445/4452032014/4452032014.pdf>

Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E. y Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056166014>

Joglar, N. A. (2014). *Motivación y reconocimiento* [Tesis de maestría, Universidad Panamericana]. Repositorio Institucional UP.

<https://biblio.upmx.mx/tesis/148492.pdf>

Lagos, A. (2023, 7 de septiembre). *La importancia de la formación y el desarrollo del personal de tu hotel*. Mews Blog. <https://www.mews.com/es/blog/formacion-y-desarrollo-profesional-hotel>

Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I. y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

RRHHDIGITAL. (2024, 10 de julio). *Comunicación efectiva, la clave del éxito en el ámbito laboral*.  
<http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/154034/Comunicacion-Efectiva-la-clave-del-exito-en-el-ambito-laboral/>

Tejedor Vergara, V. E. (2023). *Nivel de desarrollo del sistema de administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del distrito de Panamá* [Tesis de maestría, Universidad de Panamá]. Repositorio de la Universidad de Panamá. <http://up-rid.up.ac.pa/id/eprint/6522>

Vallejo Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. La Caracola Editores.

## Agradecimientos

Agradecemos especialmente a los trabajadores que participaron activamente en el proceso de recolección de datos, ya que su valiosa contribución nos permitió realizar un análisis profundo de la efectividad y eficiencia del recurso humano en el sector hotelero.