

Competencias y planificación de necesidades de formación en hotelería en Bogotá, Colombia

Skills and planning of training needs in hospitality in Bogotá, Colombia

Deiwi-Jesús Zurbarán-Arias^{a,*}, Victoria Zarahi Zurbarán Sánchez^b

^aEscuela de Turismo y Gastronomía, Centro de Pensamiento Turístico, Fundación Universitaria Cafam, Colombia

^bPrograma de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

*Correspondencia: deiwi.zurbaran@uexternado.edu.co

Resumen

El presente estudio examinó las prácticas de capacitación en el sector hotelero de Bogotá, centrado en desarrollar competencias técnicas y blandas, y en la adaptación a tecnologías y prácticas sostenibles. Por medio de entrevistas y análisis de propuestas, se identificaron áreas de mejora, como la implementación de sistemas de retroalimentación y reconocimiento continuo para motivar y retener al personal. Entre los hallazgos relevantes, destaca la importancia de las competencias interpersonales para optimizar la experiencia del huésped, así como la formación en sostenibilidad y manejo de herramientas digitales. El artículo propone la creación de una escuela de formación interna que brinde capacitación continua y específica, y sugiere alianzas con instituciones educativas para fortalecer los programas formativos. Estas iniciativas no solo elevarían la calidad del servicio, sino que, también, permitirían al sector hotelero colombiano adaptarse mejor a las expectativas del cliente moderno, impulsando así la competitividad y la sostenibilidad.

Palabras clave: capacitación, competencia, hotelería, planificación, servicio

Abstract

This study examines training practices in Bogotá's hotel sector, focusing on developing technical and interpersonal competencies and adapting them to sustainable practices and technologies. Through interviews and proposal analysis, areas for improvement are identified, such as implementing continuous feedback and recognition systems to motivate and retain staff. Key findings highlight the importance of interpersonal skills in optimising the guest experience and training in sustainability and digital tools management. The article proposes establishing an internal training school for continuous, specialised development and suggests partnerships with educational institutions to strengthen training programs, improve service quality, and meet modern customer expectations. These strategies would contribute to greater competitiveness and sustainability in Colombia's hotel sector.

Keywords: training, competency, hospitality, planning, service

Para citar este artículo:

Zurbarán-Arias, D.-J., & Zurbarán, V. Z. (2024). Competencias y planificación de necesidades de formación en hotelería en Bogotá, Colombia. *Turismo y Patrimonio*, 23, 149-166. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2024.n23.08>

© Los autores. Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC - BY 4.0).



Introducción

La industria hotelera en Colombia es un pilar estratégico de la economía nacional, impulsado por un crecimiento constante del turismo y la inversión en infraestructura hotelera en las principales ciudades y destinos turísticos. (Lacalle, 2023). La pandemia de la COVID-19 provocó un impacto significativo en el sector, causando una caída abrupta en la ocupación hotelera en 2020; sin embargo, el sector ha mostrado una notable capacidad de recuperación. En 2022, la ocupación hotelera en Bogotá se recuperó hasta alcanzar un 48.4 %, en comparación con el 29.5 % de 2021 (DANE, 2022). Este resurgimiento subraya la resiliencia de la industria y destaca la necesidad de adaptación continua a un mercado de clientes con expectativas cada vez más altas, que buscan experiencias personalizadas y de calidad (Wang et al., 2021).

La globalización y la digitalización han incrementado las expectativas de los turistas, quienes esperan servicios estandarizados y de calidad que compitan a escala internacional. Para satisfacer dichas expectativas, es esencial que los hoteles realicen inversiones estratégicas en la profesionalización de su personal, que capaciten a los empleados no solo en habilidades técnicas, sino también en competencias blandas que contribuyan a mejorar la experiencia del cliente. Además, la competencia en el sector hotelero ha llevado a la diferenciación de servicios, y los hoteles buscan destacar tanto en calidad como en sostenibilidad y responsabilidad social, aspectos que han ganado importancia para los viajeros actuales (Lacalle, 2023).

En un mercado cada vez más competitivo y exigente, las necesidades de formación y capacitación en el sector hotelero colombiano han evolucionado para responder a las nuevas tendencias y demandas emergentes. Las competencias técnicas son fundamentales para asegurar la eficiencia y la calidad en los servicios hoteleros

(2018). Estas incluyen el dominio de procesos específicos en las áreas de recepción; administración de reservas; limpieza y mantenimiento; y preparación de alimentos y bebidas. En ese sentido, la formación en dichos aspectos permite mantener estándares altos y consistentes, que cumplen con las expectativas de los huéspedes y favorecen la eficiencia operativa.

Además de las habilidades técnicas, las competencias blandas, como la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, son cruciales en la industria hotelera. La interacción constante con los clientes requiere personal capacitado para entender y responder adecuadamente a las necesidades y demandas de los huéspedes, y, así, generar una experiencia positiva y satisfactoria. La falta de estas habilidades puede derivar en malentendidos o en una insatisfacción del cliente, afectando la reputación del establecimiento. Torres et al. (2021) destaca que el desarrollo de competencias interpersonales es clave para mejorar la percepción del servicio y promover un clima laboral positivo que beneficie tanto a empleados como a huéspedes.

Con el incremento de la demanda de prácticas sostenibles, es fundamental que los hoteles capaciten a su personal en principios de responsabilidad ambiental y social. Asimismo, los turistas actuales valoran cada vez más los esfuerzos de sostenibilidad y buscan establecimientos comprometidos con la reducción de su huella ecológica y con la promoción de prácticas responsables. También, la digitalización del sector hotelero ha transformado la manera en que se gestionan los servicios y se interactúa con los clientes. Desde sistemas de reservas en línea hasta aplicaciones de servicio al cliente, la tecnología es cada vez más común en el sector. Ello genera una necesidad urgente de capacitar al personal en el uso de nuevas herramientas digitales, como *software* de gestión hotelera, plataformas de reservas y aplicaciones de retroalimentación. El uso de

tecnología facilita el manejo de datos y permite la personalización de la experiencia del huésped, pero requiere que el personal esté bien instruido en su uso (Lacalle, 2023).

El sector hotelero se debe adaptar a las demandas cambiantes del mercado, lo cual exige una actualización constante en los conocimientos y habilidades del personal. Esto puede lograrse mediante la implementación de programas de capacitación continua que se ajusten a las tendencias y necesidades del sector. La ONU Turismo (antigua Organización Mundial del Turismo - OMT) recomienda que la formación en el sector de hospitalidad sea un proceso constante que permita a los empleados desarrollar y adaptarse a las expectativas de los clientes, para promover, de esta manera, la excelencia en el servicio y la satisfacción del huésped (Organización Mundial del Turismo, 2023).

Capacitación y desarrollo de competencias en el sector hotelero

El enfoque basado en competencias ha ganado relevancia en la industria hotelera, dado que permite un alineamiento eficaz entre las necesidades del cliente y las capacidades del personal. La capacitación en competencias técnicas garantiza que el personal posea el conocimiento específico para responder a situaciones particulares, mientras que las competencias blandas facilitan la interacción con el cliente, promoviendo experiencias memorables (López-Guzmán & Sánchez-Cañizares, 2018). La teoría de competencias sugiere que desarrollar habilidades tanto técnicas como interpersonales es fundamental para mejorar el

rendimiento y la adaptabilidad en el entorno laboral hotelero (Yin, 1993). Este modelo de formación resulta particularmente relevante en el sector, donde la interacción interpersonal es una parte fundamental de la experiencia del cliente (Lacalle, 2023). De hecho, estudios previos muestran que la capacitación en competencias incrementa significativamente la satisfacción laboral, lo que a su vez se traduce en mejores resultados para la organización (Arroyo-López et al., 2018).

Por otra parte, la capacitación continua es vital para el sector, ya que permite a los empleados adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y a las tendencias de la industria (Hosteltur, 2022). Según Cotelco (2023)¹, los hoteles que invierten en formación continua mejoran la calidad del servicio y logran una mayor retención de personal, reduciendo los costos asociados con la alta rotación en el sector. Estudios recientes destacan que el aprendizaje constante promueve un clima laboral positivo y reduce la incidencia de errores en el servicio (González & González, 2019).

En el sector hotelero, las competencias blandas, como la capacidad de resolución de conflictos y la empatía, son esenciales para brindar un servicio de calidad. Las habilidades interpersonales permiten al personal conectar de manera auténtica con los clientes, lo que optimiza la experiencia del huésped y, a la vez, contribuye a una imagen positiva del hotel (Torres et al., 2021). La falta de habilidades interpersonales puede resultar en experiencias negativas que afectan la percepción de la marca y, por ende, la lealtad del cliente (Suriasha et al., 2024).

¹ Cotelco (Asociación Hotelera y Turística de Colombia) es una organización gremial que representa y promueve los intereses del sector hotelero y turístico en Colombia, ofreciendo apoyo en capacitación, asesoría y políticas de calidad para sus miembros.

Metodología

Para esta investigación se empleó un enfoque cualitativo que combinó entrevistas, observación directa y análisis documental, aplicadas con el objetivo de comprender las prácticas y necesidades de capacitación en tres hoteles ubicados en la ciudad de Bogotá D. C., Colombia, con Registro Nacional de Turismo² (RNT). Estas propiedades tenían entre 150 y 200 habitaciones y estaban calificadas en categorías de tres y cuatro estrellas.

Se realizaron 47 entrevistas de profundidad semiestructuradas. Las entrevistas fueron aplicadas a 30 empleados y 17 líderes y gerentes de las áreas operativas y de servicio. Las entrevistas, de aproximadamente 45 minutos cada una, se centraron

en las áreas de recepción, alimentos y bebidas, y habitaciones, se llevaron a cabo en un entorno propicio para fomentar la reflexión y el diálogo. Cada entrevista incluyó un total de 10 preguntas diseñadas para recopilar datos sobre la satisfacción laboral, la retroalimentación y la percepción de los procesos de capacitación. Las entrevistas semiestructuradas fueron validadas por un panel de expertos en hotelería y se realizaron, también, pruebas piloto para asegurar la comprensión y pertinencia de las preguntas formuladas. La observación directa se efectuó utilizando un protocolo estandarizado para garantizar la consistencia en la recolección de datos. Además, se observó de forma directa cada una de las áreas, según la clasificación de la Tabla 1.

Tabla 1

Entrevistas aplicadas en áreas operativas y de servicio de los hoteles

Área	Subárea	Líderes	Cantidad
Gerentes y líderes	Gerencia	Gerente de operaciones y servicios	4
	Habitaciones	Coordinador de habitaciones	3
		Líder de habitaciones	2
	Alimentos y bebidas	Coordinador A&B	3
	Eventos	Coordinador de eventos	2
	Recepción	Coordinador de recepción	3
Operativos	Habitaciones	Ama de llaves	3
		Auxiliares de habitación (camareras)	5
	Alimentos y bebidas	Mesero	4
	Eventos	Meseros	4
		Steward	3
Recepción	Recepcionista	6	

² Registro Nacional de Turismo (RNT) es una base de datos oficial creada en Colombia que contiene la información de todos los prestadores de servicios turísticos en el país, quienes deben registrarse para operar legalmente. Se formalizó en el año 2006 mediante la Ley 1101, que modificó y adicionó disposiciones a la Ley General de Turismo (Ley 300 de 1996), estableciendo la obligatoriedad del registro para todos los operadores turísticos en Colombia.

Por otra parte, cabe señalar que este estudio tiene limitaciones en cuanto a la generalización de los resultados, ya que se centró únicamente en tres hoteles de Bogotá, lo que puede restringir su aplicabilidad en otras regiones. Además, debido al enfoque cualitativo de las entrevistas, las respuestas podrían estar influenciadas por percepciones subjetivas de los participantes.

Se analizaron, también, documentos internos de los hoteles, tales como sus programas de capacitación y propuestas de desarrollo profesional. La metodología incluyó una revisión detallada de estos materiales, para evaluar el impacto de las prácticas formativas en el rendimiento y la retención del personal. Este análisis se complementó con la triangulación de los datos de las entrevistas y de la documentación, lo que permitió obtener una visión completa de las prácticas de capacitación y su relevancia en el contexto del sector hotelero en Bogotá.

Resultados

El análisis de resultados refleja la necesidad de fortalecer las competencias técnicas y blandas en el personal para enfrentar los retos de un mercado altamente competitivo y orientado al cliente. Desde la mirada de los líderes y gerentes, el sector hotelero en general sufre una crisis pospandemia donde no se han logrado alcanzar los niveles de personal previos a la pandemia, los retos para mantener la ocupación, los altos costos y gastos de la operación por temas económicos del país, los bajos salarios, la baja motivación en el personal, altos niveles de rotación que afectan la calidad del servicio y la satisfacción del cliente interno y externo. En este sentido, en las diferentes áreas operativas y de servicios es prioritario enfocarse en las siguientes necesidades de formación y capacitación que se desarrollan en la Tabla 2.

Por su parte, el personal de las áreas operativas y de servicios manifestó que hay poca motivación, bajos

salarios, escasa flexibilidad y necesidad de más inversión y frecuencia en formación y capacitación, así como en la dotación de sus uniformes e implementos de trabajo, aseo y seguridad. Del mismo modo, señalaron que, si bien reciben algunos comentarios sobre su desempeño, estos no son sistemáticos ni suficientes, lo cual limita sus oportunidades de mejora y afecta su motivación.

En cuanto a las competencias interpersonales o blandas, el estudio confirma que estas son esenciales para garantizar la calidad de la experiencia del cliente, ya que el personal que posee habilidades de comunicación efectiva y empatía logra construir relaciones más cercanas y satisfactorias con los huéspedes. La capacitación en estas habilidades permite al personal manejar situaciones desafiantes y responder a las expectativas del cliente de manera profesional; reduce la probabilidad de conflictos y mejora la percepción general del servicio. Las competencias blandas son particularmente valiosas en situaciones en las que los huéspedes presentan quejas o solicitudes especiales, y el personal capacitado en estas áreas debe resolver los problemas de forma que no solo satisfagan al cliente, sino que también aporten a los procesos de fidelización, atendiendo sus necesidades y recomendaciones (Torres et al., 2021; Lacalle, 2023).

Otro hallazgo significativo es la adaptación a la tecnología y sostenibilidad, dos áreas emergentes que se han convertido en factores de decisión para los huéspedes. La tecnología se ha integrado en la gestión hotelera a través de plataformas de reservas, aplicaciones móviles y herramientas para la retroalimentación del cliente, y los empleados necesitan estar capacitados en el uso eficiente de dichas herramientas para optimizar la personalización y eficiencia del servicio. La falta de formación en tecnologías puede llevar a una experiencia fragmentada para el cliente y en una baja productividad para el establecimiento. Además,

el compromiso con la sostenibilidad y las prácticas ecológicas se ha convertido en un diferenciador competitivo, y muchos clientes esperan que los hoteles implementen prácticas responsables con el medioambiente. La capacitación en sostenibilidad

permite a los empleados ser parte activa de estas iniciativas, contribuyendo a una imagen de marca positiva y alineada con las expectativas del consumidor moderno (Cotelco, 2023).

Tabla 2

Necesidades identificadas en las entrevistas de gerentes y líderes

Categoría	Competencias técnicas	Competencias blandas
Idiomas	Reforzar el aprendizaje de inglés y otros idiomas en el personal al servicio del cliente.	Desarrollar la comunicación verbal y no verbal con énfasis en tono, lenguaje corporal y calidez en la atención al cliente.
ERP ³ y <i>software</i>	Capacitación en sistemas como Opera y Excel para mejorar la gestión operativa y administrativa.	Adaptabilidad y capacidad para ajustarse rápidamente a cambios y aprender de manera continua, aplicando nuevos conocimientos y habilidades de forma autónoma en distintos contextos.
Calidad y BPM ⁴	Formación en BPM, manejo de productos químicos y sostenibilidad para roles en A&B y ama de llaves.	Orientación a resultados y capacidad de análisis incluyen el enfoque de alcanzar metas específicas mediante el análisis crítico de datos y situaciones para tomar decisiones informadas y resolver problemas de manera eficiente.
Etiqueta y protocolo	Capacitación en etiqueta, coctelería, enología y manejo de bebidas y alimentos en áreas de alimentos y bebidas (A&B) y recepción.	Actitud de servicio, disposición genuina para atender las necesidades del cliente con amabilidad, empatía y proactividad, buscando siempre superar sus expectativas y generar experiencias positivas.
Actitud de servicio	Conocimiento de protocolos de atención al cliente y estándares operativos específicos y habilidad para utilizar herramientas y técnicas especializadas que aseguren una experiencia de servicio eficiente y de alta calidad.	Actitud de servicio disposición genuina para atender las necesidades del cliente con amabilidad, empatía y proactividad, buscando siempre superar sus expectativas y generar experiencias positivas.

³ Los elementos de competencia en ERP (*Enterprise Resource Planning*) incluyen la capacidad para utilizar sistemas integrados que optimizan la planificación, gestión y control de recursos empresariales en áreas clave como finanzas, producción y logística, mejorando la eficiencia y toma de decisiones (O'Leary, 2020).

⁴ Los elementos de competencia en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) incluyen el cumplimiento riguroso de estándares de higiene, seguridad y calidad en procesos operativos para garantizar productos y servicios seguros y eficientes (Organización Mundial de la Salud, 2011).

Categoría	Competencias técnicas	Competencias blandas
Comunicación	Dominio de herramientas y tecnologías de comunicación; habilidades en redacción, ortografía y uso de lenguaje profesional.	Desarrollar la comunicación verbal y no verbal, con énfasis en tono, lenguaje corporal y calidez en la atención al cliente.
Trabajo en equipo	Coordinación de tareas y roles dentro del equipo y manejo de herramientas colaborativas que faciliten el cumplimiento de objetivos en entornos de trabajo dinámicos.	Fortalecer el compañerismo y las habilidades colaborativas para mejorar la cohesión del equipo.
Resiliencia y adaptabilidad		Desarrollo de habilidades para manejar la frustración y adaptación a cambios organizacionales.

Tabla 3

Necesidades identificadas en las entrevistas del personal operativo

Categoría	Competencias técnicas	Competencias blandas
Formación y certificación	Necesidad de certificación y acreditación formal en áreas de hotelería, gastronomía, y servicio al cliente.	Fomentar empatía, escucha activa y comunicación asertiva para mejorar la interacción y cohesión en el equipo.
Idiomas	Refuerzo en el idioma inglés, en particular, para la atención al cliente (recepción y A&B).	Incrementar la tolerancia y la capacidad de adaptación en escenarios de cambio.
Conocimiento técnico	Capacitación en operaciones específicas de hotelería: manejo de ERP, procedimientos de <i>check-in/check-out</i> , y manejo de inventarios.	Desarrollo de habilidades para resolver conflictos y aceptar retroalimentación de manera constructiva.
Etiqueta y protocolo	Formación en etiqueta, protocolo de servicio, y atención de clientes para A&B y recepción.	Desarrollar capacidad para gestionar el estrés y la frustración en contextos laborales exigentes.
Servicio al cliente	Entrenamiento en técnicas de servicio al cliente, atención de huéspedes, y uso de sistemas de reserva.	Mejorar habilidades de trabajo en equipo, colaboración y construcción de relaciones efectivas entre compañeros.
Gestión operativa	Formación en BPM y manejo de productos químicos en roles específicos (ama de llaves y A&B).	Desarrollar habilidades de liderazgo para roles de supervisión, como comunicación clara y manejo de grupos.
Comunicación y expresión	Entrenamiento en redacción, ortografía y paquetes de <i>softwares</i> de oficina para áreas administrativas y de liderazgo.	Fomentar la comunicación asertiva, empatía y lenguaje corporal para mejorar la interacción con clientes y compañeros.
Tecnología y equipamiento	Capacitación en el uso de tecnología hotelera y equipamiento específico (ejemplo escáneres de pasaportes, ERP).	Desarrollar habilidades de organización y gestión del tiempo para aumentar la eficiencia y efectividad en el trabajo.

En este orden de ideas, la falta de reconocimiento de los logros, también desincentiva el compromiso, y genera una rotación de personal que repercute en la consistencia del servicio al cliente (Calderón, 2023). Esto subraya la importancia de diseñar e implementar programas formales de retroalimentación como parte de la capacitación para fomentar la motivación y retención de talentos. Además, la elevada rotación de personal de gerentes expresa una ausencia de continuidad en las iniciativas y un liderazgo que no alcanza a consolidarse. A continuación, en la Tabla 3 se presentan las principales necesidades de formación identificadas a partir de las entrevistas.

Por lo tanto, a partir de las entrevistas realizadas al personal (gerentes, líderes y operativos) se presentan desafíos en los procesos de formación para las áreas operativas y de servicio, sobre todo en competencias técnicas y de manejo de tecnología. Sin embargo, implementar esta formación requiere un esfuerzo constante para superar las barreras del conocimiento técnico y motivar a los colaboradores a seguir protocolos estrictos en sus operaciones diarias.

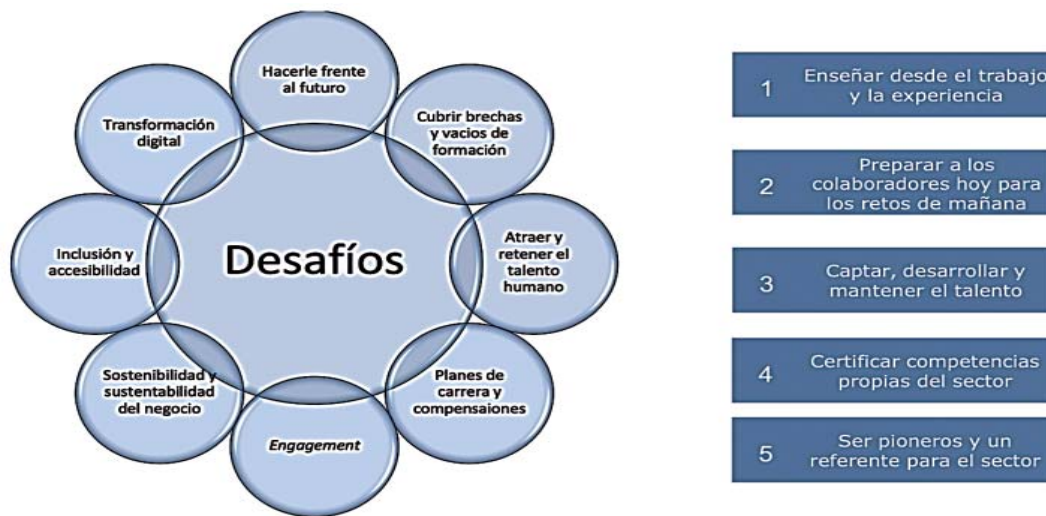
Por otra parte, los entrevistados coincidieron en que la actitud de servicio, la adaptabilidad y la capacidad

de comunicación representan competencias blandas esenciales, pero que a menudo son difíciles de enseñar y consolidar en el entorno hotelero. El personal operativo señaló que el trato diario con clientes exige una empatía constante, y la falta de entrenamiento formal en estas áreas puede generar tensiones y una baja en la calidad del servicio en situaciones de alta presión. Tal como se muestra en la Figura 1, otros elementos a considerar son las nuevas tendencias; brechas y vacíos en la formación en universidades e institutos técnicos; la retención del talento humano; la falta de planes de carrera y compensaciones; la sostenibilidad y sustentabilidad del negocio, inclusión y accesibilidad; y, la transformación digital.

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede presentar como una propuesta de solución, la creación de una escuela de formación en competencias específicas para hoteles que sea desarrollada, administrada y gestionada como una unidad del área de gestión humana, ello no solo fortalecería la calidad del servicio, sino que también posicionaría al hotel como líder en el desarrollo de talentos en el sector hotelero de Bogotá.

Figura 1

Desafíos en los procesos de formación para las áreas operativas y de servicios en hotelería



Discusión

El análisis de los resultados revela aspectos críticos para la mejora en el sector hotelero colombiano, principalmente, en el desarrollo de competencias técnicas y blandas. En primer lugar, destaca la importancia de implementar procesos de retroalimentación y reconocimiento de manera estructurada y regular. Los empleados entrevistados indicaron que, aunque en ocasiones reciben comentarios sobre su desempeño, estos no son constantes ni suficientes para orientar su desarrollo de manera efectiva. Esta falta de retroalimentación afecta negativamente su motivación

y, a largo plazo, contribuye a una mayor rotación de personal, lo cual impacta en la calidad del servicio al cliente (Calderón, 2023).

La falta de reconocimiento a los logros y el esfuerzo individual reduce el compromiso y la satisfacción laboral, aspectos que son muy importantes en una industria de alto contacto, como la hotelera. Por ello, se ve como una oportunidad el desarrollo de una unidad o escuela de formación. La propuesta estaría enfocada en los siguientes elementos que se pueden apreciar en la Tabla 4.

Tabla 4

Enfoques para la formación de las áreas operativas y de servicios en hotelería

Áreas de enfoque	Descripción
Desarrollar competencias técnicas y blandas	Capacitar a los empleados en habilidades específicas de su área (recepción, alimentos y bebidas, limpieza) y en habilidades interpersonales de comunicación, empatía y resolución de conflictos.
Fomentar la identidad y la cultura organizacional	Promover un sentido de pertenencia y alineación con los valores y la misión de la organización, a fin de reforzar la cohesión y colaboración en el equipo.
Adaptarse a las tendencias y exigencias del sector	Actualizar los programas y contenidos de formación en función de las demandas del mercado y las nuevas tecnologías, garantizando, así, una formación de vanguardia.

Las principales áreas de formación incluyen competencias técnicas y blandas; la formación integral en estos aspectos permite al personal no solo cumplir con las exigencias técnicas, sino también fortalecer la experiencia del huésped a través de interacciones positivas y efectivas. En la Tabla 5 se presentan las áreas de formación para los temas operativos y de servicio en hotelería (ver Tabla 5).

Por otra parte, los resultados sugieren la implementación de un modelo de capacitación

continua, estructurado y alineado con las demandas del mercado. Un programa de formación permanente permite que los empleados actualicen sus conocimientos y habilidades y, también, facilita la adaptación a los cambios constantes en el sector hotelero. La ONU Turismo resalta que la capacitación continua es esencial para mantener la calidad del servicio y asegurar que los hoteles se mantengan competitivos a nivel internacional (Organización Mundial del Turismo, 2023).

Tabla 5

Áreas para la formación de los sectores temas y de servicios en hotelería

Áreas de formación	Descripción
Competencias técnicas	En esta fase, se desarrollarán habilidades específicas para cada área: técnicas de atención al cliente, manejo de quejas, eficiencia en procesos de <i>check-in/check-out</i> y protocolos de limpieza.
Competencias blandas	Programas de desarrollo personal y habilidades interpersonales, que incluyan talleres de comunicación asertiva, empatía, y solución de problemas.
Innovación y tecnología	Introducir herramientas digitales y metodologías innovadoras, como la simulación y el uso de plataformas <i>e-learning</i> , que faciliten al personal el aprendizaje y puedan acceder a la formación desde cualquier lugar (Lacalle, 2023).

Además, una estrategia de formación estructurada puede fomentar la permanencia de los empleados y crear una cultura organizacional sólida en la que el desarrollo profesional y el crecimiento personal se valoren como componentes esenciales del éxito del hotel. Para lograr este propósito es necesario tomar en cuenta aspectos determinantes como: el compromiso de la alta dirección, la articulación con los objetivos estratégicos de la empresa y contar con recursos económicos para financiar la iniciativa.

También, es importante segmentar y determinar el público objetivo y sus necesidades de formación para elaborar el diseño curricular y metodológico, fijar el equipo de facilitadores y expertos, promover alianzas estratégicas para certificaciones y ajustar el modelo con herramientas digitales para formación presencial, virtual o *blended*.

Figura 2
Aspectos clave



Otro aspecto destacado es la relevancia de las competencias interpersonales o blandas para mejorar la experiencia del cliente. La industria hotelera se caracteriza por una interacción constante y cercana con los huéspedes, por lo que habilidades como la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos son cruciales para manejar situaciones desafiantes de manera profesional. Este estudio confirma que los empleados capacitados en esas prácticas, logran construir relaciones más sólidas con los clientes, lo que resulta en una mayor satisfacción y fidelización del huésped (Torres et al., 2020; Lacalle, 2023). En situaciones donde los huéspedes expresan insatisfacción o tienen necesidades especiales, el personal con competencias interpersonales bien desarrolladas es capaz de responder de manera rápida y adecuada, generando una experiencia positiva incluso en circunstancias adversas. Esto hace notar la necesidad de que los programas de capacitación en el sector hotelero incluyan módulos específicos de competencias blandas y, así, impactar en la satisfacción del cliente, a la vez de fortalecer la imagen de marca y promover opiniones y recomendaciones positivas de parte de los huéspedes.

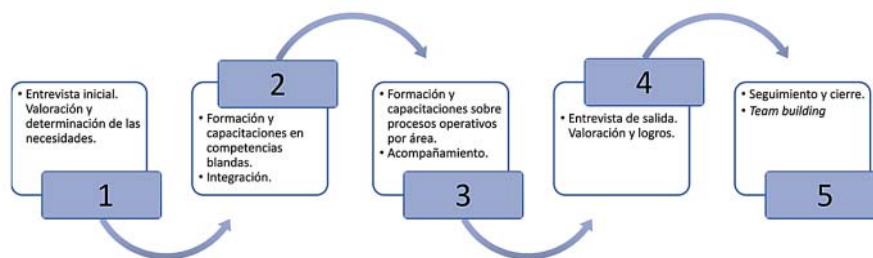
La adaptación a la tecnología y el compromiso con la sostenibilidad emergen como áreas decisivas para el sector hotelero en Colombia, en particular en un contexto donde los consumidores valoran cada día

más las prácticas sostenibles y la incorporación de tecnologías digitales. La adopción de plataformas de reservas en línea, aplicaciones de servicio al cliente y herramientas digitales de retroalimentación se han convertido en estándares en la industria global, y los empleados necesitan formación específica para utilizar esas herramientas de manera eficiente. La falta de destrezas tecnológicas no solo afecta la productividad, sino que también puede resultar en una experiencia de cliente fragmentada y poco personalizada.

Por otro lado, la capacitación en sostenibilidad permite a los empleados entender y apoyar prácticas responsables, como el ahorro de agua y energía, la gestión adecuada de residuos y el uso de productos ecológicos. Esto responde a la demanda de los huéspedes, y también contribuye a la imagen de marca y a la diferenciación en un mercado cada vez más orientado a la responsabilidad ambiental (Cotelco, 2023).

La implementación de un modelo de capacitación continua y estructurada es clave para mantener la competitividad en un sector caracterizado por la constante evolución de las expectativas del cliente y las tendencias del mercado. Este modelo se puede desarrollar en cinco fases.

Figura 3
Fases y elementos

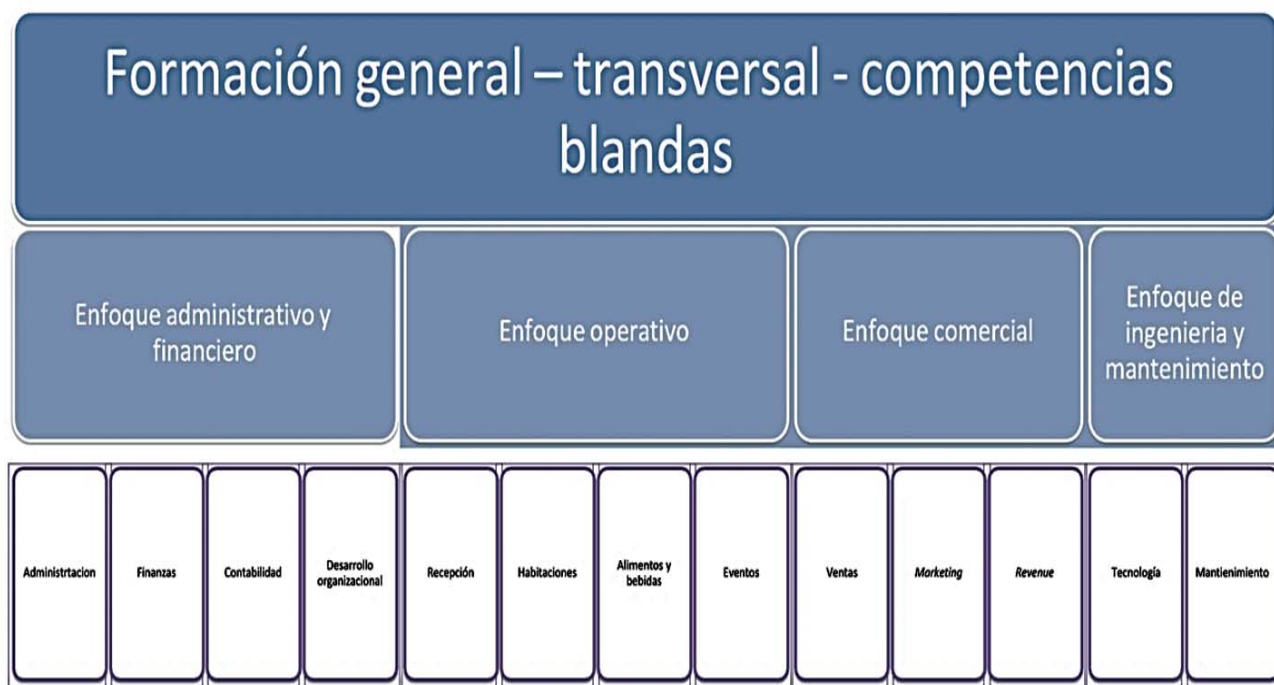


Este modelo de capacitación continua permite a los hoteles mejorar la calidad del servicio, y ayuda a crear una cultura organizacional en la que el aprendizaje y el desarrollo profesional son valores fundamentales. Una estrategia de capacitación bien estructurada puede, además, reducir la rotación de personal, ya que los empleados que sienten que su crecimiento profesional es valorado tienden a ser más

leales a la organización (Organización Mundial del Turismo, 2023).

La capacitación debe incluir como base metodológica de enseñanza la combinación de formación teórica y práctica mediante el método de *learning by doing* o «aprender haciendo» (Gil et al., 2023). Asimismo, se presenta una estructura básica de formación para la escuela.

Figura 4
Estructura de formación general



Las estrategias de formación para áreas operativas y de servicios se deben enfocar en la combinación de métodos prácticos y teóricos que faciliten el

aprendizaje técnico y el desarrollo de competencias blandas. En la Tabla 6 se muestran algunas estrategias efectivas.

Tabla 6*Estrategias de formación y desarrollo para las áreas operativas y de servicios en hotelería*

Estrategia	Descripción
Capacitación en el puesto de trabajo (<i>On-the-job training</i>)	Instruir al personal directamente en su entorno de trabajo permite que aprendan los procedimientos específicos del hotel y los estándares de servicio en situaciones reales, facilitando la adaptación y el desarrollo de habilidades prácticas.
Simulaciones y juegos de rol	Implementar simulaciones y juegos de rol sobre escenarios comunes, como la gestión de quejas de huéspedes o la resolución de problemas operativos, ayuda a fortalecer la actitud de servicio, la comunicación asertiva y la capacidad de adaptación en un entorno controlado.
Capacitación en tecnología	Ofrecer cursos de formación en el uso de sistemas ERP y otras herramientas tecnológicas mediante módulos de aprendizaje interactivo y ejercicios prácticos asegura una mejor comprensión de las herramientas clave para la gestión hotelera.
Programas de mentoría y <i>coaching</i>	Asignar mentores experimentados para guiar a nuevos colaboradores o empleados que requieren refuerzo en ciertas habilidades proporciona una formación personalizada y refuerza la cultura organizacional, al aumentar la confianza y la competencia del personal.
Talleres de competencias blandas	Realizar talleres específicos sobre comunicación, manejo del estrés, empatía y trabajo en equipo a fin de fortalecer las habilidades interpersonales del personal, necesarias para un servicio al cliente de calidad.
Retroalimentación constructiva	Realizar talleres específicos en comunicación, manejo del estrés, empatía y trabajo en equipo fortalece las habilidades interpersonales del personal, necesarias para un servicio al cliente de calidad.
Evaluación y certificación	Cada curso debe concluir con una evaluación para garantizar que se han adquirido las competencias requeridas. Los empleados recibirán una certificación interna que puede mejorar sus oportunidades de desarrollo profesional.
Planes de carrera	Ofrecer planes de carrera bien definidos para motivar a los empleados a avanzar dentro de la organización, contribuirá a la retención de talentos (Hosteltur, 2022).

Estas estrategias permiten establecer programas de formación continua y retroalimentación para que los empleados se mantengan actualizados en estándares y habilidades relevantes. La retroalimentación regular, con reconocimiento de logros y áreas de mejora, incentiva un ambiente de aprendizaje y mejora continua. Para su implementación se consideran las siguientes cuatro fases de desarrollo, como se muestra en la Figura 5.

- *Fase 1 - Diagnóstico de competencias:* en esta fase se busca realizar un diagnóstico inicial de las competencias actuales y las áreas que requieren mejora, empleando encuestas y análisis de desempeño para personalizar el plan de estudios.
- *Fase 2 - Diseño del programa de formación:* es importante estructurar los contenidos y los materiales, así como definir los métodos de

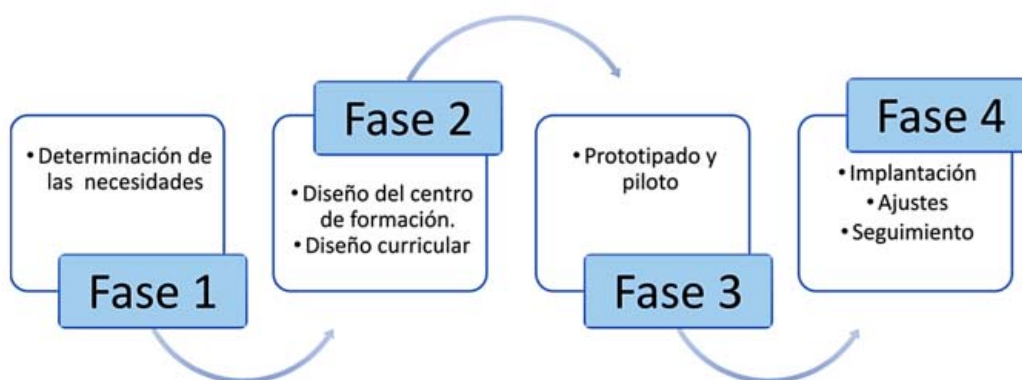
evaluación. Esta fase incluye la selección de instructores internos o externos especializados en hotelería.

- *Fase 3 - Implementación piloto:* el siguiente paso, luego del diseño, será ejecutar el programa de formación con un grupo para evaluar su efectividad y realizar los ajustes que correspondan.

Esta etapa permitirá identificar áreas de mejora antes de su implementación.

- *Fase 4 - Expansión del programa:* tras el éxito del programa piloto, se implementará el programa en toda la organización. Esto incluirá la promoción de la escuela de formación como parte del atractivo laboral de los hoteles, reforzando su marca como empleador.

Figura 5
Fases de fases de desarrollo



Para la puesta en marcha de la escuela, se requiere una inversión en espacios de formación, materiales didácticos, herramientas tecnológicas y contratación de capacitadores. El presupuesto debe

considerar el diseño y la actualización de contenidos, la evaluación continua y la infraestructura tecnológica necesaria para la formación en línea.

Tabla 7
Beneficios anticipados de la escuela de formación

Beneficios	Descripción
Mejora en la calidad del servicio	Los empleados capacitados en competencias específicas y habilidades interpersonales ofrecerán una mejor experiencia al huésped.
Retención y desarrollo de talentos	La escuela de formación proporcionará un entorno de crecimiento y oportunidades de desarrollo profesional, lo que reducirá la rotación del personal.
Competitividad y reputación	Aportar al posicionamiento como un líder en capacitación en el sector hotelero, atrayendo tanto a clientes como a futuros empleados interesados en un entorno de aprendizaje continuo y de profesionalización.

Conclusiones

Los hallazgos de este estudio subrayan la importancia de la formación y la capacitación en el sector hotelero colombiano, particularmente en competencias técnicas, interpersonales y adaptación tecnológica y sostenibilidad. En primer lugar, uno de los descubrimientos más importantes es la necesidad de implementar procesos sistemáticos de retroalimentación y reconocimiento. La falta de estos limita el desarrollo personal y profesional de los empleados, reduce su motivación y contribuye a una mayor rotación de personal, un problema común en la industria hotelera. Se recomienda que los hoteles desarrollen programas de retroalimentación continua que no solo proporcionen comentarios constructivos, sino que también incluyan reconocimientos formales para reforzar el compromiso y la satisfacción laboral.

En segundo lugar, el estudio señala la relevancia de las competencias blandas o interpersonales como factor clave para la satisfacción del cliente. En la industria hotelera, la interacción con los huéspedes es constante y define en gran medida su experiencia. La capacitación en habilidades de comunicación, empatía y resolución de conflictos permite que los empleados manejen adecuadamente situaciones difíciles y generen relaciones de confianza con los clientes. Se recomienda que los hoteles desarrollen módulos específicos de formación en competencias interpersonales, que incluyan simulaciones y ejercicios prácticos para preparar a los empleados para responder de manera efectiva en situaciones de alta presión.

Otro hallazgo significativo es la importancia de la tecnología y la sostenibilidad como componentes cada vez más valorados por los consumidores. La adopción de herramientas digitales, como plataformas de reservas en línea y aplicaciones móviles, facilita la eficiencia operativa y mejora la personalización del servicio. Sin embargo, el personal necesita formación específica para utilizar las herramientas correctamente y maximizar su impacto en la experiencia del cliente.

Asimismo, la sostenibilidad ha dejado de ser una ventaja opcional y se ha convertido en una expectativa o exigencia de los huéspedes actuales. Las prácticas responsables, como el ahorro de recursos y la reducción de residuos, son cada vez más demandadas, y los hoteles deben incluir estos temas en sus programas de capacitación. La adopción de estas prácticas fortalece la imagen de marca, y contribuye a la diferenciación competitiva en el mercado.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo en el sector, el estudio identifica que la creación de una escuela de formación interna es una estrategia prometedora para los hoteles colombianos. Este enfoque permitiría establecer un programa de capacitación continua, estructurado y personalizado para las necesidades de cada departamento, asegurando que los empleados reciban una preparación relevante y actualizada de manera regular. Las escuelas de formación podrían abordar competencias técnicas y blandas, además de incluir módulos específicos sobre tecnología y sostenibilidad. Ello optimizaría la experiencia del cliente y, también, fortalecería el sentido de pertenencia y lealtad de los empleados, ayudaría a reducir la rotación de personal y mejoraría la consistencia del servicio.

Además, establecer alianzas con instituciones educativas y organismos de certificación en turismo y hotelería representa una estrategia beneficiosa. Las colaboraciones con universidades y centros de formación técnica podrían enriquecer los programas de capacitación, y brindar un enfoque integral y profesional. Estas alianzas permitirían el acceso de expertos en el sector y de recursos formativos avanzados para mejorar la calidad de la formación interna y brindarían a los empleados la posibilidad de obtener certificaciones reconocidas, lo cual agregaría valor al personal y al establecimiento.

Para capitalizar estas oportunidades, se recomienda la implementación de una estrategia de

monitoreo y evaluación continua de los programas de formación. Es decir, evaluar la efectividad de las capacitaciones mediante encuestas de satisfacción, revisiones de desempeño y métricas de satisfacción del cliente. Un sistema de evaluación permite realizar ajustes necesarios y garantiza que los programas de formación se mantengan alineados con las demandas del mercado y las expectativas del cliente. La retroalimentación constante, también, asegura que los hoteles se adapten a cambios en las tendencias de la industria, dejando en evidencia la relevancia de los programas de capacitación continua.

Una limitación importante de este estudio es su alcance geográfico limitado, en la medida en que se centró únicamente en hoteles ubicados en Bogotá con características específicas, que contaran con Registro Nacional de Turismo (RNT), entre 150 y 200 habitaciones y que se encontraran clasificadas en categorías de tres y cuatro estrellas. Las futuras investigaciones podrían ampliar su alcance para incluir un mayor número de hoteles, de diferentes categorías y tamaños, así como a más regiones de Colombia o, incluso, comparar los resultados con otros países de América Latina.

Finalmente, este estudio destaca que la capacitación continua y el desarrollo de competencias son muy importantes para el éxito y la sostenibilidad del sector hotelero colombiano. Los hoteles que invierten en formación no solo optimizan la experiencia del cliente, sino que también construyen una cultura organizacional sólida y mejoran su posicionamiento competitivo en el mercado. En un entorno en el que la tecnología, la sostenibilidad y la personalización son cada vez más importantes, implementar estrategias de formación adaptativas y centradas en el empleado representa una ventaja crítica para el sector hotelero colombiano.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses en relación con el presente estudio.

Responsabilidad ética

En el presente estudio se ha citado de forma adecuada cada fuente utilizada, respetando los derechos de autor y las normativas de citación establecidas por la revista. Las referencias abarcan autores de referencia y documentos oficiales. Además, se ha realizado una recolección de información *in situ*, en la que se aplicaron métodos de observación directa y entrevistas, respetando los principios éticos de contar con el consentimiento informado de los participantes, proteger sus identidades y cuidar su bienestar.

Contribución de autoría

DJZA: investigador principal, investigación, conceptualización, análisis formal, metodología, supervisión, análisis, redacción.

VZZS: coinvestigadora, investigación, análisis y sistematización de información, escritura borrador-original, redacción, revisión de estilo.

Financiamiento

El presente estudio no contó con ningún apoyo de financiación.

Referencias

- Arroyo-López, P. E., Cárcamo-Solís, M. d. L., Álvarez-Castañón, & Guzmán-López, A. (2017). Impact of training on improving service quality in small provincial restaurants, *Journal of Foodservice Business Research*, 20(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1080/15378020.2016.1192881>
- Calderón, J. (2023). El proceso administrativo y la toma de decisiones en hoteles de categoría tres estrellas.

- Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 3(4), 52-70. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.04.004>
- Cotelco. (2023). Capacitación continua para el sector hotelero.
- DANE. (2022). *Informe sobre ocupación hotelera en Colombia*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/crecen-alojamientos-y-ocupacion-en-turismo>
- Gil, A. J., Rodríguez-Cavides, L., & Romero-Daza, D. (2023). Analysis of training effectiveness from the perspective of managers and employees in the Colombian hospitality industry. *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 346-354. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2022-0085>
- González, J. A., & González, M. A. (2019). El clima organizacional y su relación con el aprendizaje organizacional en empresas de servicios. *Revista de Ciencias Administrativas*, 13(1), 198-210.
- González, M. C., & Villegas, A. (2021). Hospitality and tourism education in five Latin American countries: its reviews and suggestions for educational improvement. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 35(1), 88-95. <https://doi.org/10.1080/10963758.2021.1963742>
- Hosteltur. (2022, 25 de abril). *La formación continua, clave en el sector de la hostelería y el turismo*. https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/028955_la-formacion-continua-clave-en-el-sector-de-la-hosteleria-y-el-turismo.html
- Lacalle, E. (2023). Cómo realizar el análisis de la competencia hotelera y cómo hacerlo de manera efectiva. *Mews*. <https://mews.com/es/blog/analisis-competencia-hoteleria>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2023). *Registro Nacional de Turismo (RNT)*.
- O'Leary, D. E. (2020). *Enterprise Resource Planning Systems: Systems, Life Cycle, Electronic Commerce, and Risk*. Cambridge University Press.
- Organización Mundial de la Salud. (2011). *Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): Directrices para la gestión y aseguramiento de calidad en la producción*. OMS.
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Coronavirus disease (COVID 19): Pandemic*. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Organización Mundial del Turismo. (2023). *Clasificación de hoteles y estándares de calidad*. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-alcanzara-en-2024-los-niveles-registrados-antes-de-la-pandemia>
- Suriانشa, R., Diposumarto, N. S., & Muharam, H. (2024). The Effect of Service Quality on Customer Retention and Customer Experience as Mediating Variable. *West Science Business and Management*, 2(2), 519-524. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v2i02.948>
- Torres, A. C., Barrios, L. G., Sanabria, M., Calderón, M. E., & Olave, N. A. (2021). *Capacitación y desarrollo laboral Hotel Monasterio Resort*. [Tesis de titulación, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN. <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/43806/1/lgbarriosm.pdf>
- Wang, S., Du, J., Li, S., He, H., & Xu, W. (2021). Impact of tourism activities on glacial changes based on the tourism heat footprint (THF) method. *Journal of Tourism Research*, 26, 21-43. https://jotr.eu/pdf_files/V26.pdf
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Sage Publications, Inc.

Recibido : 05 de noviembre de 2024

Aceptado : 26 de noviembre de 2024

Revisado por pares anónimos.

Deivi-Jesús Zurbarán-Arias

Escuela de Turismo y Gastronomía, Centro de Pensamiento Turístico, Fundación Universitaria Cafam, Bogotá, Colombia.

Doctor en *Management* por la Caribbean International University, Curazao. Actualmente, es docente coordinador de la Especialización en Gestión del Turismo Cultural y de Naturaleza de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia.

Autor corresponsal: deivi.zurbaran@uexternado.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6321-2217>

Victoria Zarahi Zurbarán Sánchez

Programa de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.

Técnico profesional en servicios turísticos y hoteleros de la Corporación Unificada de Educación Superior, Colombia. Actualmente, es estudiante del programa profesional universitario de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras en la Universidad Minuto de Dios, Colombia.

Victoria.zurbaran@uniminuto.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6229-9326>