

# **EXPLORACIONES Y CONCEPTOS TEÓRICOS SOBRE LA EMPLEABILIDAD Y LA VALORACIÓN DE EMPRESAS: SECTOR DE BARES Y RESTAURANTES**

**Juan Carlos Ríos Álvarez  
Karen Lorena Angarita Contreras  
John Arturo Buelvas Parra  
William Alejandro Niebles Nuñez**



Universidad de Sucre





# EXPLORACIONES Y CONCEPTOS TEÓRICOS

**SOBRE LA EMPLEABILIDAD Y LA VALORACIÓN DE EMPRESAS:  
SECTOR DE BARES Y RESTAURANTES**

Juan Carlos Ríos Álvarez, Karen Lorena Angarita Contreras,  
John Arturo Buelvas Parra, William Alejandro Niebles Nuñez



Universidad de Sucre



Impreso por Corporación Universitaria Latinoamericana CUL  
Colombia | Atlántico | Barranquilla

*Juan Carlos Ríos Álvarez, Karen Lorena Angarita Contreras, John Arturo Buelvas Parra, William Alejandro Niebles Nuñez*

---

La presente obra es posible gracias a las siguientes autoridades académicas de la Universidad de Sucre:

**Johnny Avendaño**  
Rector

**Ivon Quessep Tapias**  
Vicerrectora de Docencia

**Juan Ríos Álvarez**  
Vicerrectora administrativa

**Juan Carlos Vergara Montes**  
Secretaria General

**Jaime De La Ossa Velásquez**  
Jefe del Departamento de Investigaciones

Ríos Álvarez, Juan Carlos – Angarita Contreras, Karen Lorena – Buelvas Parra, John  
Arturo – Niebles Nuñez William Alejandro

*Las finanzas en el entorno de los proyectos de inversión*

Ríos Álvarez, Juan Carlos – Angarita Contreras, Karen Lorena – Buelvas Parra, John  
Arturo – Niebles Nuñez William Alejandro

1.ª edición – Puerto Colombia, Colombia: Sello Editorial Corporación Universitaria  
Latinoamericana CUL, 2025.

64 páginas ; 17×24 centímetros. Incluye bibliografía. Ilustraciones.

ISBN: 978-628-95468-4-2

Los datos consignados en la catalogación fueron tomados del registro del título en la Cámara del Libro en fecha 2025-12-15, bajo radicado No. 427283 [Consultado el 15 de diciembre de 2025 según registro adjunto a la solicitud de catalogación].

©2025, Sello Corporación Universitaria Latinoamericana CUL

**Director de investigaciones y proyectos CINPRO**

Leidy Pérez Coronell

**Diseño y diagramación**

Leonardo Solaez.

**Nota legal:** Nota legal: Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros medios conocidos o por conocerse) sin autorización previa y por escrito de los titulares de los derechos patrimoniales. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual. La responsabilidad del contenido de este texto corresponde a sus autores. Depósito legal según Ley 44 de 1993, Decreto 460 del 16 de marzo de 1995. Decreto 2150 de 1995 y Decreto 358 de 2000.



# Índice general

0.1	Problema y aspectos metodológicos	7
0.2	Sobre la estructura del libro	8
<b>1</b>	<b>Aproximaciones bibliométricas sobre la empleabilidad y la valoración de empresas en el sector de bares y restaurantes. ....</b>	<b>13</b>
1.1	Materiales y métodos	14
1.2	Análisis de los resultados	15
1.3	Productividad y concentración temática: análisis mediante leyes bibliométricas	17
1.4	Indicadores bibliométricos: análisis de fuentes, afiliaciones, autores y citas	20
1.5	Análisis de relaciones y coocurrencias temáticas	25
1.6	Discusión de los resultados	26
1.7	Conclusiones y recomendaciones	27
<b>2</b>	<b>Revisión sistemática: relación entre la empleabilidad y el valor empresarial .....</b>	<b>31</b>
2.1	Materiales y métodos	32
2.2	Empleabilidad como eje articulador del valor empresarial: síntesis comparativa sectorial	36
2.2.1	Sector corporativo: entre sostenibilidad, inclusión y rendimiento organizacional	37
2.2.2	Sector académico: la empleabilidad como misión educativa y valor de egreso	38
2.2.3	Tecnología y empleabilidad en tiempos de cambio .....	38
2.2.4	Sector turismo: empleabilidad como agente de sostenibilidad .....	39
2.2.5	Sector comunitario: cohesión social y empleabilidad territorial .....	39
2.3	Discusión de los resultados	40
2.4	Perspectiva multisectorial: transversalidad y medición estructurada	40
2.5	Revisión sistemática: relación entre la empleabilidad y el valor empresarial	41
2.6	Conclusiones y recomendaciones	42
<b>3</b>	<b>Fundamentación teórica sobre la empleabilidad y la valoración empresarial en el sector de bares y restaurantes. ....</b>	<b>47</b>
3.1	Materiales y métodos	48

<b>3.2</b>	<b>Análisis de los resultados</b>	<b>48</b>
3.2.1	Empleabilidad como constructo dinámico: evolución, dimensiones y determinantes . . . . .	48
3.2.2	Valoración empresarial: indicadores, criterios y factores intangibles . . . . .	50
3.2.3	Intersección entre empleabilidad y valoración empresarial: modelos conceptuales y evidencia empírica . . . . .	51
3.2.4	Aplicación teórica en el sector de bares y restaurantes: desafíos y oportunidades . . . . .	52
3.2.5	Síntesis conceptual y propuesta de marco analítico . . . . .	54
<b>3.3</b>	<b>Discusión de los resultados</b>	<b>55</b>
<b>3.4</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>55</b>
3.4.1	Recomendaciones para la práctica: . . . . .	56

# Introducción

En los últimos años, la empleabilidad ha dejado de ser un tema exclusivo de escuelas o políticas públicas para convertirse en una preocupación clave dentro del mundo empresarial. Esto se nota, sobre todo, en sectores donde las personas —el talento humano— marcan la diferencia y donde los cambios son rápidos. Un caso claro es el de bares y restaurantes. En este sector, la alta rotación de empleados, las exigencias del mercado, los avances tecnológicos y la presión por adoptar prácticas más sostenibles han puesto el tema sobre la mesa (Demirović Bajrami et al., 2021; Martínez & Signes, 2021).

A la par, el concepto de valoración empresarial, que antes se centraba en los números —los ingresos, los activos, los indicadores contables— ha empezado a abrirse a otros aspectos no tan visibles. Hoy se habla también de la reputación de la empresa, su capacidad de innovar, su compromiso social y, algo que se escucha cada vez más: la habilidad para atraer y conservar talento (Fu et al., 2022; Rhee et al., 2021). Esta conexión entre empleabilidad y valor empresarial plantea nuevas preguntas para quienes investigan desde las ciencias sociales o administrativas. Por ejemplo: ¿en qué medida influye el perfil de los empleados en cómo se percibe el valor de una empresa? ¿Qué impacto real tienen las estrategias de gestión humana en el crecimiento y posicionamiento de negocios gastronómicos?

Con estas inquietudes como punto de partida, el presente libro ofrece una revisión que pone en diálogo ambas ideas —empleabilidad y valoración— con especial atención en el sector de bares y restaurantes. El objetivo no es solo teórico: se busca también ofrecer aportes aplicables, que sirvan para entender mejor cómo estas nociones se entrelazan en escenarios empresariales concretos. No se trata únicamente de trazar una revisión conceptual de ambos términos, sino de examinar sus puntos de convergencia, los marcos explicativos que los relacionan y las implicaciones prácticas de dicha relación para un sector clave en la economía, particularmente vulnerable ante los efectos de crisis como la pandemia del COVID-19 (Kocziszky & Veresné Somosi, 2020; Deng et al., 2022).

## Problema y aspectos metodológicos

El principal reto de esta investigación radica en superar la fragmentación del conocimiento sobre la empleabilidad en contextos organizacionales, así como en integrar de manera rigurosa y coherente diversas aproximaciones teóricas sobre la valoración de empresas. La mayoría de los estudios existentes se han centrado ya sea en la empleabilidad como fenómeno individual ligado al mercado laboral, o en la valoración empresarial desde el análisis financiero tradicional. A lo largo de los últimos años, se ha hecho cada vez más evidente la necesidad de repensar la manera en que se analiza el rol del talento humano dentro de las organizaciones. Distintas publicaciones han empezado a señalar que no basta con hablar de capital humano como un recurso interno, sino que es indispensable considerarlo una variable estratégica cuando se trata de proyectar el valor de una empresa, sobre todo en aquellos sectores donde la experiencia que recibe el cliente está fuertemente condicionada por la calidad del trabajo que realiza el personal (Baabdullah, 2022; Brown et al.,

2021).

En este contexto, el presente libro se construyó a partir de una metodología teórico-documental, dividida en tres niveles interrelacionados. En el primer nivel, se realizó un análisis bibliométrico con apoyo en la base de datos Scopus, el cual permitió visualizar el panorama investigativo actual sobre los temas de empleabilidad y valoración empresarial. Se identificaron los autores más influyentes, las instituciones con mayor producción y las fuentes académicas más recurrentes, lo que ayudó no solo a perfilar el campo temático, sino también a detectar vacíos que requieren ser explorados.

En el segundo nivel, se llevó a cabo una revisión sistemática con enfoque cualitativo, centrada especialmente en estudios empíricos que exploraban la conexión entre la gestión del talento humano y distintos resultados organizativos. Durante el análisis, que se basó en una codificación temática, emergieron patrones y categorías repetidas como liderazgo efectivo, aprendizaje organizacional, sostenibilidad interna e incluso la experiencia percibida por el cliente. Estos elementos, al ser tratados en conjunto, ayudaron a entender cómo la empleabilidad —vista desde una lógica práctica— puede llegar a incidir directamente en la generación de valor dentro de las empresas.

Pasando al tercer nivel, se consolidó una base teórica integrada. Aquí se recogieron y organizaron distintos marcos conceptuales, así como modelos interpretativos, que permitieron observar cómo se vinculan la empleabilidad y el desempeño organizacional, poniendo especial atención al sector de bares y restaurantes. A partir de ello, se propuso un modelo analítico propio que parte de la idea de la empleabilidad como un recurso estratégico. Este se articula con procesos de capacitación continua, bienestar laboral y estilos de liderazgo ajustados al contexto. En última instancia, todos estos factores terminan repercutiendo en dimensiones clave como la fidelidad de los clientes, la sostenibilidad financiera y la imagen corporativa (Rodríguez-Gómez et al., 2020; Zheng et al., 2022).

## **Sobre la estructura del libro**

El contenido se encuentra organizado en tres capítulos autoconclusivos, que pueden consultarse de manera independiente y que siguen la misma estructura IMRyD ampliada: Introducción, Metodología, Análisis de resultados, Discusión y Conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo I, se realiza una exploración bibliométrica rigurosa de los principales ejes temáticos, identificando líneas de estudio predominantes, áreas disciplinares vinculadas y autores con mayor número de citas. Aunque existe una producción significativa sobre los dos temas por separado —empleabilidad y valoración empresarial—, los trabajos que los abordan de forma conjunta y desde una óptica sectorial, como la del sector gastronómico, siguen siendo escasos.

El Capítulo II ofrece una revisión sistemática de investigaciones empíricas y estudios de caso que analizan la manera en que el desarrollo del talento humano puede influir directamente sobre los resultados de una organización. Se incluyen experiencias, intervenciones y hallazgos que evidencian que apostar por la empleabilidad no solo tiene un impacto en la productividad, sino también en la percepción que tienen clientes, inversionistas y empleados sobre el valor real de una empresa.

El Capítulo III presenta una fundamentación teórica aplicada, que integra categorías y modelos interpretativos para comprender cómo la empleabilidad —concebida como activo estructural y estratégico— contribuye a elevar la valoración empresarial en un sector que depende en gran medida del capital humano. El enfoque dialoga con transformaciones recientes (digitalización,

*EXPLORACIONES Y CONCEPTOS TEÓRICOS SOBRE LA EMPLEABILIDAD Y LA VALORACIÓN DE  
EMPRESAS: SECTOR DE BARES Y RESTAURANTES*

---

cambios en hábitos de consumo y presión por prácticas sostenibles), pero conserva un tratamiento autónomo que facilita su lectura independiente.



# **CAPÍTULO 1**

## **APROXIMACIONES BIBLIOMETRICAS SOBRE LA EMPLEABILIDAD Y LA VALORACIÓN EN EL SECTOR DE BARES Y RESTAURANTES**

---



# **1. Aproximaciones bibliométricas sobre la empleabilidad y la valoración de empresas en el sector de bares y restaurantes.**

El objetivo de este capítulo es cartografiar el campo de estudio donde convergen empleabilidad y valoración empresarial en el sector de bares y restaurantes, identificando actores, fuentes y conexiones temáticas recientes. Este mapeo resulta pertinente por tres razones. Primero, porque la pospandemia aceleró cambios en las dinámicas laborales —rotación, nuevas competencias, bienestar— que inciden directamente en la prestación del servicio y, por tanto, en el valor percibido del negocio (Demirović Bajrami et al., 2021; Martínez & Signes, 2021). Segundo, porque la gestión del talento y la sostenibilidad organizacional han ganado centralidad como palancas de competitividad, enlazando la empleabilidad interna (desarrollo, retención, salud) con resultados tangibles (productividad, reputación, fidelización) (Rhee et al., 2021; Liu et al., 2022). Tercero, porque, pese al interés creciente, los trabajos que abordan simultáneamente ambos conceptos con foco sectorial siguen siendo dispersos, lo que justifica una lectura bibliométrica que ordene el terreno y señale lagunas.

Metodológicamente, se adopta una lógica de revisión de alcance que permite integrar corpora amplios y heterogéneos, común en estudios de gestión y políticas (Snyder, 2019). La selección en Scopus, plataforma reconocida por su cobertura multidisciplinar, favorece la trazabilidad del análisis y la replicabilidad, mientras que la estandarización de descriptores minimiza sesgos derivados de sinonimias frecuentes en el área (por ejemplo, variantes de “empleabilidad” o de “valor empresarial”). Para apoyar la lectura, se usan herramientas de análisis y visualización de redes (p. ej., coocurrencias, clústeres temáticos) que han mostrado utilidad en estudios cientométricos cercanos a la administración y al marketing (Pourkhani et al., 2019; Del Giudice et al., 2021).

Desde una perspectiva sustantiva, el interés por la empleabilidad ha transitado de atributos individuales a capacidades co-construidas en contextos organizativos, con énfasis en liderazgo, clima de aprendizaje, responsabilidad social y salud ocupacional (Park, 2020; Rhee et al., 2021; Liu et al., 2022). En paralelo, la valoración empresarial integra crecientemente intangibles —capital humano, innovación, compromiso social— que impactan el desempeño y la confianza de los grupos de interés (Fu et al., 2022; Kravariti et al., 2022). En sectores de hospitalidad y alimentación, donde la experiencia del cliente depende de interacciones intensivas en trabajo humano, estas piezas encajan de forma especialmente nítida (Martínez Signes, 2021). La bibliometría permite observar cómo esta convergencia se traduce en líneas de investigación emergentes (p. ej., sostenibilidad, bienestar, tecnología) y en qué medida dichas líneas dialogan entre sí.

En se justifica esta aproximación bibliométrica por su capacidad para: (i) dimensionar la evolución temporal del campo, (ii) identificar núcleos de publicación y geografías activas, (iii) reconocer autores e instituciones influyentes y (iv) desentrañar clústeres conceptuales que orienten futuras revisiones y marcos teóricos. Los resultados que se presentan a continuación ofrecen una radiografía estructural que servirá de base a la síntesis empírica y a la fundamentación conceptual del libro, manteniendo, no obstante, la autonomía analítica del presente capítulo.

Durante los últimos años, se ha vuelto cada vez más común que el mundo académico ponga el foco en dos ideas clave cuando se analiza el sector de los servicios de alimentación: la empleabilidad y la valoración de las empresas. Esto no parece casual. Si uno observa con detenimiento lo que ocurre en bares y restaurantes, puede notar que el terreno ha cambiado bastante: la forma de trabajar, los perfiles que se buscan, incluso la manera en que se mide el éxito empresarial. Todo esto se ha visto sacudido por transformaciones que provienen tanto del lado del mercado laboral como de la propia evolución de las prácticas empresariales. En este capítulo, se plantea una mirada general —aunque con base empírica— sobre el modo en que la literatura académica ha abordado este fenómeno.

## Materiales y métodos

El análisis de tipo documental mostrado a continuación fue guiado por los principios de la revisión sistemática, pero adaptado a un enfoque más exploratorio. Se trabajó con datos provenientes de la base Scopus, una de las más reconocidas a nivel internacional por la calidad de sus publicaciones. El método combinó herramientas de análisis cuantitativo, como el software R, con representaciones gráficas construidas mediante VOSviewer, particularmente útil para visualizar conexiones entre autores, temas y países.

Uno de los pasos clave en este proceso fue establecer con claridad qué se iba a buscar exactamente. Aunque parezca un detalle técnico menor, la forma en que los distintos autores nombran conceptos como “empleabilidad” o “valor” puede variar considerablemente, y eso puede afectar los resultados si no se controla bien. Por eso, antes de lanzar la búsqueda principal, se elaboró una tabla donde se agruparon términos equivalentes. Esta tabla —que aparece más adelante— sirvió como base para delimitar el campo semántico del estudio y evitar vacíos o ambigüedades en los resultados.

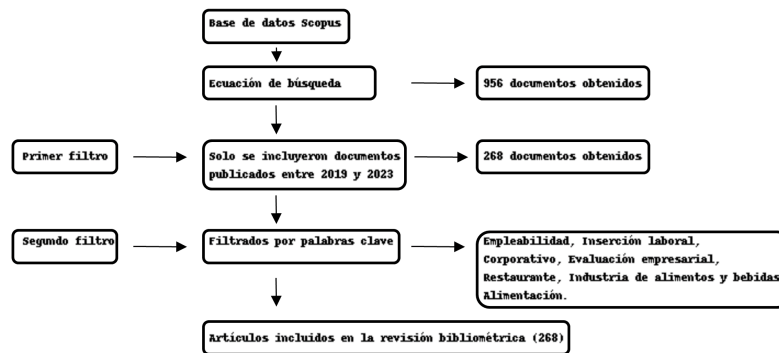
*Tabla 1. Estandarización de palabras clave.*

Variable	Descriptor
<b>Empleabilidad</b>	Trabajabilidad, colocación laboral
<b>Valoración de empresas</b>	Evaluación corporativa y empresarial
<b>Sector de servicios de alimentación</b>	Industria de restaurantes, alimentos y bebidas, alimentos

*Fuente: Los autores.*

Con base en estos elementos, se estructuró la siguiente ecuación de búsqueda en Scopus, la cual fue utilizada en julio de 2025 para recuperar los documentos: “( ALL ( .Employability”) OR ALL ( "Workability") OR ALL ( "Job Placement") AND ALL ( "Business Valuation") OR ALL ( Corporate) OR ALL ( "Business Evaluation") AND ALL ( "Food Service Sector") OR ALL ( Restaurant") OR ALL ( "Food and Beverage Industry") OR ALL ( "Food" ) ) AND PUBYEAR >2018 AND PUBYEAR <2025 AND ( LIMIT-TO ( OA , .all" ) )”.

Figura 1. Diagrama Prisma del análisis bibliométrico.



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama PRISMA resume, de forma visual y secuencial, el procedimiento de filtrado aplicado a los documentos. Esta representación asegura transparencia metodológica y permite replicar el estudio si así se requiere. Es importante señalar que la metodología empleada va más allá de un simple conteo de publicaciones; su objetivo es identificar patrones, relaciones y áreas emergentes dentro del campo temático delimitado.

### Análisis de los resultados

Una vez establecida la muestra, se procedió al análisis de los metadatos asociados a las publicaciones. La siguiente tabla recoge información clave, desde la cantidad de fuentes hasta indicadores de colaboración y tipos de documentos.

**Tabla 2.** Información principal sobre los datos.

<b>INFORMACIÓN PRINCIPAL SOBRE LOS DATOS</b>	
Intervalo de tiempo	2019:2023
Fuentes (revistas, libros, etc.)	176
Documentos	268
Tasa de crecimiento anual %	37.74
Edad promedio del documento	3.37
Promedio de citas por documento	27.39
Referencias	26581
<b>CONTENIDO DEL DOCUMENTO</b>	
Palabras clave Plus (ID)	743
Palabras clave del autor (DE)	1077
<b>AUTORES</b>	
Autores	1011
Autores de documentos de un solo autor	27
<b>COLABORACIÓN DE LOS AUTORES</b>	
Documentos de un solo autor	27
Coautores por documento	3.95
Coautorías internacionales %	41.79
<b>TIPOS DE DOCUMENTOS</b>	
artículo	232
libro	10
capítulo de libro	1
artículo de conferencia	3
editorial	1
nota	21

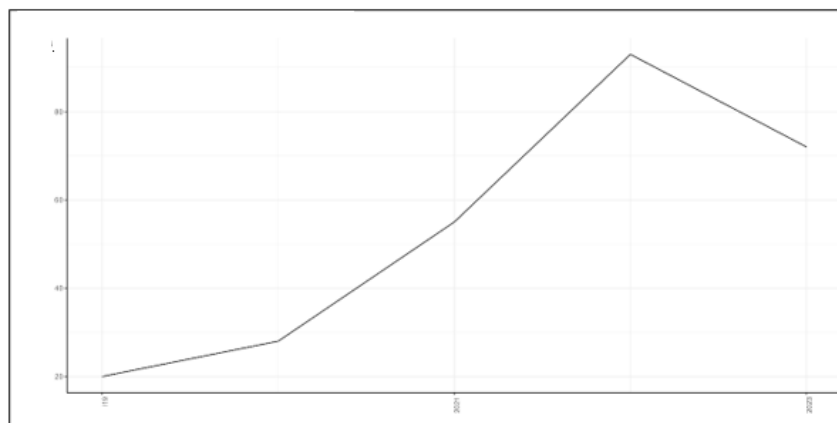
*Fuente: Los autores.*

Esta tabla ayuda a ordenar de manera más comprensible los datos sobre la producción académica en torno al tema. Un dato que llama la atención es que el ritmo de crecimiento anual —que supera el 37 %— no parece ser una simple casualidad: más bien, sugiere que hay un interés sostenido por parte de investigadores de diversas partes del mundo. A eso se suma que, en más del 40 % de los casos, se identificó participación internacional en los estudios, lo cual refuerza la idea de que se trata de una línea de investigación que se está globalizando con rapidez.

Por otro lado, el nivel de impacto también merece mención: en promedio, cada artículo ha sido citado unas 27 veces, lo que no solo evidencia su circulación en la comunidad académica, sino que indica que los hallazgos han servido como punto de partida para nuevas indagaciones. En conjunto, estos datos permiten afirmar que los cruces entre empleabilidad y valor empresarial están siendo cada vez más explorados desde distintas disciplinas.

A continuación, se incorpora un gráfico con la evolución de las publicaciones, organizado por año, que facilita observar con mayor claridad esta tendencia.

Figura 2. Producción científica anual.



Fuente: Los autores.

Al observar la figura —aunque con cierta cautela en la interpretación de los datos— se nota un repunte marcado en la cantidad de publicaciones durante los últimos años. 2022 fue, sin duda, el pico, con 93 documentos. Luego vienen 2023 (72) y 2021 (55), cifras que, en conjunto, permiten pensar en un patrón más que en una coincidencia. Este incremento puede relacionarse, aunque no exclusivamente, con el período posterior a la pandemia de COVID-19, cuando temas como la estabilidad laboral o la reconversión de negocios comenzaron a ocupar un lugar central, especialmente dentro del sector alimentario.

En resumen, este primer vistazo bibliométrico deja entrever que el campo, lejos de estar fragmentado, parece estarse organizando de forma más coherente. Lo que antes se veía como un conjunto disperso de aportes ahora empieza a mostrar cierta articulación: autores, publicaciones y tópicos empiezan a coincidir, o al menos a cruzarse. Este proceso, más allá de las cifras, señala que estamos ante un área en proceso de consolidación. En los siguientes apartados se irá afinando esta lectura: quiénes están a la cabeza, cuáles son las ideas más desarrolladas y hacia dónde podrían ir los próximos estudios.

### Productividad y concentración temática: análisis mediante leyes bibliométricas

Dentro del análisis cuantitativo, uno de los enfoques más útiles para entender cómo se configura un campo es la aplicación de ciertas leyes clásicas de la bibliometría. Entre ellas, la de Lotka y la de Bradford son de las más relevantes para explorar tanto la productividad de los autores como la dispersión de los contenidos en distintas revistas. Estas reglas, aunque formuladas hace décadas, siguen siendo sorprendentemente eficaces para visualizar cómo se distribuye el trabajo intelectual en un área determinada.

La ley de Lotka plantea que la mayoría de los investigadores publican un solo artículo, mientras que unos pocos concentran gran parte de la producción. Esta regla empírica permite captar la forma en que se estructura la autoría dentro de una comunidad científica. En la siguiente tabla se puede apreciar cómo se distribuye la participación de autores en el tema específico de empleabilidad y valoración empresarial, dentro del sector de servicios de alimentación.

**Tabla 3.** Distribución de autores según la ley de Lotka.

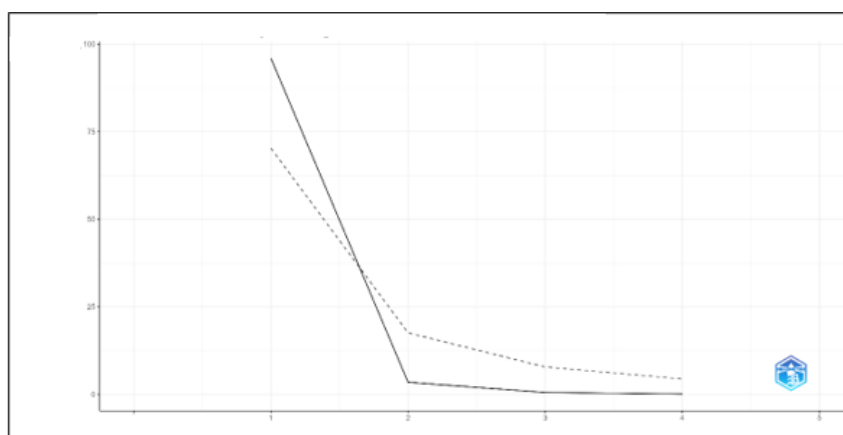
Documentos escritos	Nº. de autores	Proporción de autores
1	972	0.961
2	32	0.032
3	6	0.006
4	1	0.001

*Fuente: Los autores.*

Los datos de la tabla 3 reflejan con claridad la predicción establecida por Lotka: el 96,1 % de los autores solo ha contribuido con un único documento dentro del periodo de estudio (2019–2023). Este hallazgo refuerza la idea de que el área en cuestión cuenta con una base amplia pero poco consolidada en términos de autores recurrentes. Solo un 3,2 % de los investigadores ha producido al menos dos publicaciones, y un porcentaje aún menor ha contribuido con tres o más. Esto sugiere que, aunque existe un creciente interés por los temas tratados, aún no se consolida una comunidad académica especializada que produzca de manera sostenida.

Esta distribución se representa gráficamente a continuación, donde puede observarse la marcada pendiente descendente que caracteriza a este tipo de curvas de productividad

**Figura 3.** Distribución de autores según la Ley de Lotka.



*Fuente: Los autores.*

En el gráfico anterior, la desproporción en la autoría resulta evidente: la curva se desploma tras el primer punto, lo que confirma que la mayoría de las contribuciones provienen de autores esporádicos. Este comportamiento puede tener implicaciones metodológicas y teóricas: mientras más dispersa sea la autoría, más heterogéneas serán las perspectivas abordadas, y con ello, más amplia —pero también más fragmentada— será la base de conocimiento.

Complementando lo anterior, la ley de Bradford permite entender cómo se distribuyen los artículos entre las diferentes revistas científicas. Esta ley propone dividir las publicaciones en tres zonas, cada una conteniendo aproximadamente la misma cantidad de artículos, pero distribuidos en un número creciente de revistas. Así, la zona 1 incluye las revistas más productivas o “núcleo”, mientras que las zonas 2 y 3 representan publicaciones con contribuciones más esporádicas. La

siguiente tabla muestra los resultados de la aplicación de la Ley de Bradford sobre el conjunto de datos analizado:

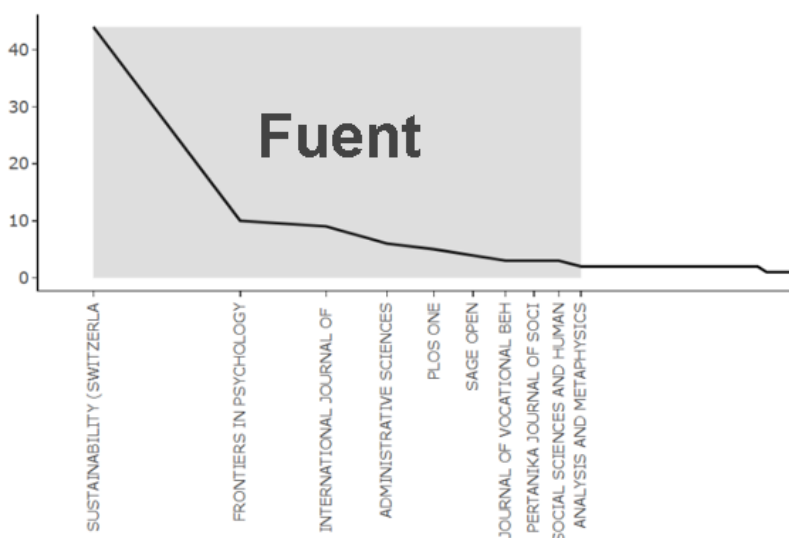
**Tabla 4.** Distribución de publicaciones según la Ley de Bradford.

Zona	No. Revistas	No. Títulos	Porcentajes
Zona 1	10	89	33,21 %
Zona 2	78	91	33,95 %
Zona 3	88	88	32,83 %

Fuente: Los autores.

El análisis de la tabla 4 permite identificar una distribución relativamente equilibrada entre las tres zonas. No obstante, destaca que la Zona 2 es la que agrupa la mayor cantidad de títulos publicados (91), lo cual sugiere que existe una gran diversidad de revistas con una frecuencia intermedia de publicación sobre el tema. La Zona 1, que corresponde al núcleo más activo de producción, está conformada por solo 10 revistas, pero concentra el 33,21 % del total de artículos. Esta cifra evidencia que, aunque el conocimiento está relativamente disperso, sigue existiendo un grupo reducido de revistas que funcionan como principales difusoras de los trabajos más influyentes del área.

**Figura 4.** Distribución de publicaciones según la Ley de Bradford.



Fuente: Los autores.

La visualización de esta distribución permite identificar claramente la lógica de concentración y dispersión propuesta por Bradford. La curva ascendente en el número de revistas por zona sugiere que el crecimiento de la producción científica no se da únicamente por la expansión del volumen de artículos, sino también por su diseminación en un espectro cada vez más amplio de revistas.

Este comportamiento puede entenderse como una señal de apertura temática y multidisciplinariedad, en tanto que autores de diversas áreas están abordando los temas de empleabilidad y valoración empresarial desde distintas perspectivas metodológicas y teóricas.

## Indicadores bibliométricos: análisis de fuentes, afiliaciones, autores y citas

En este apartado se intenta ofrecer un vistazo más afinado a quiénes están moviendo la aguja en la investigación sobre empleabilidad y valoración de empresas, dentro del ámbito particular de bares y restaurantes. ¿Quién escribe? ¿Desde dónde se escribe? ¿Y con qué impacto? Esas son las preguntas que guían el análisis.

Lo interesante aquí no es solo contar cuántas publicaciones hay, sino mirar más allá: identificar las fuentes que han logrado consolidarse como espacios de referencia, los países que lideran los aportes, las universidades que se han vuelto nodos activos del conocimiento, y los autores que —por producción o influencia— se destacan por encima del promedio.

De entrada, hay que decirlo: las revistas académicas no son meros canales de difusión, sino que marcan la pauta teórica y metodológica del campo. Algunas, incluso, terminan moldeando la manera en que se define la empleabilidad o se mide el valor empresarial.

A continuación, se presenta una tabla que reúne las diez publicaciones más activas en esta línea temática, todas ellas centradas en la relación entre empleo y desarrollo empresarial dentro del sector de alimentos y bebidas. Esta lista no solo muestra actividad editorial, sino también orientación ideológica, preferencias teóricas y hasta modas investigativas que vale la pena considerar.

*Tabla 5. Fuentes académicas más relevantes.*

<b>Fuentes</b>	<b>Artículos</b>
SUSTAINABILITY (SWITZERLAND)	44
FRONTIERS IN PSYCHOLOGY	10
INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL RESEARCH AND PUBLIC HEALTH	9
ADMINISTRATIVE SCIENCES	6
PLOS ONE	5
SAGE OPEN	4
JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR	3
PERTANIKA JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES	3
SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES OPEN	3
ANALYSIS AND METAPHYSICS	2

*Fuente: Los autores.*

Si uno revisa con atención los datos, salta a la vista que la revista Sustainability (Suiza) concentra, por sí sola, una porción considerable de los artículos revisados —en concreto, un 16,4%. Este dato no es trivial, ya que evidencia una relación estrecha entre las investigaciones sobre empleabilidad y la noción de sostenibilidad empresarial.

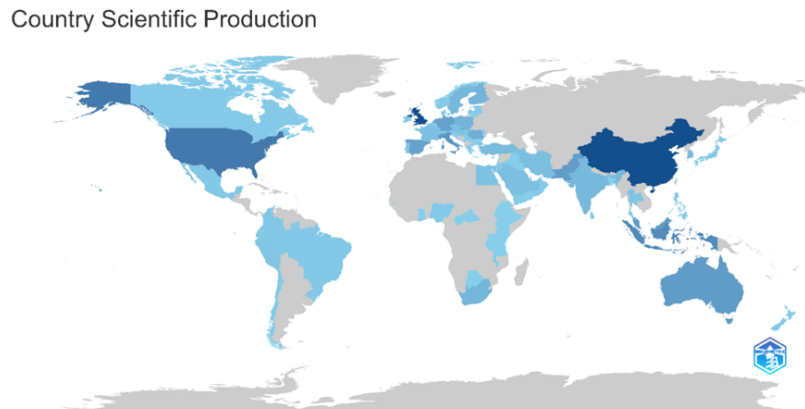
Ahora bien, otras publicaciones que siguen en el listado, como Frontiers in Psychology y el International Journal of Environmental Research and Public Health, aunque no alcanzan la misma proporción, apuntan a una línea complementaria de análisis, más centrada en lo psicosocial y en los aspectos de salud colectiva.

Este conjunto de resultados sugiere, más que una simple coincidencia editorial, una convergencia temática clara: las investigaciones no se limitan a aspectos técnicos o económicos, sino que integran una mirada más amplia, en donde el bienestar subjetivo, los procesos organizacionales y el

entorno ecológico aparecen como dimensiones entrelazadas. La empleabilidad, en este sentido, se proyecta no solo como una cualidad profesional, sino como un fenómeno que se conecta con el equilibrio entre lo personal, lo institucional y lo ambiental.

Otro indicador clave del análisis bibliométrico es la distribución geográfica de la producción. En la siguiente figura se presenta un resumen visual de los países con mayor número de publicaciones. El gráfico muestra una clara concentración de documentos en Reino Unido (101) y China (100),

*Figura 5. Producción científica por país.*

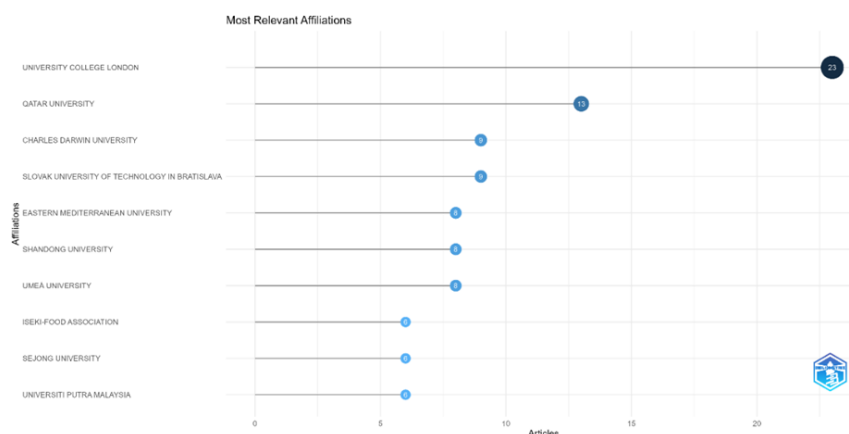


*Fuente: Los autores.*

países que lideran el panorama con una producción casi equivalente. A continuación, aparecen Estados Unidos (65), Indonesia e Italia, que muestran volúmenes similares. Este comportamiento da cuenta de una geografía académica dominada por potencias investigadoras tradicionales, pero también revela la inclusión de países del sudeste asiático, lo cual refuerza la dimensión global y transversal del tema.

Cabe resaltar que el liderazgo del Reino Unido y China probablemente se relaciona con la inversión sostenida en programas de investigación interdisciplinaria, así como con el impulso de políticas nacionales orientadas a la innovación laboral y la transformación de las industrias de servicios. En línea con lo anterior, también resulta relevante identificar cuáles son las afiliaciones institucionales más activas dentro de este campo. La siguiente figura detalla las universidades con mayor número de aportes documentales.

Figura 6. Afiliaciones más relevantes.



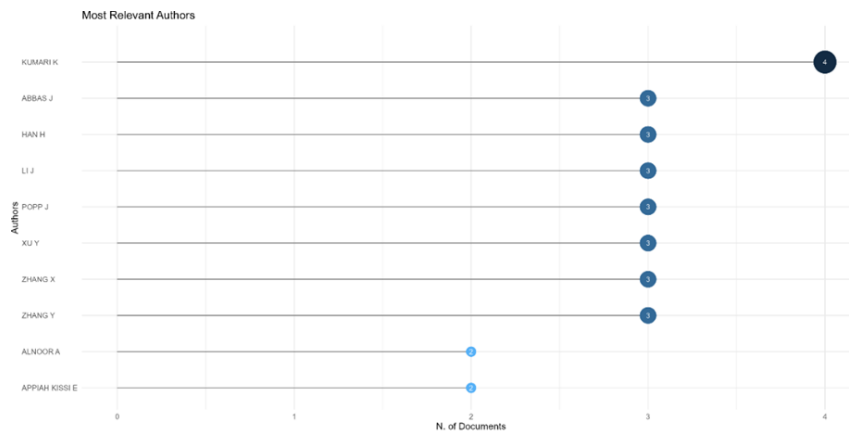
Fuente: Los autores.

Encabeza la lista el University College London con 23 documentos, seguido por Qatar University con 13 y Charles Darwin University con 9. Este resultado no solo confirma la preponderancia del Reino Unido en el liderazgo académico, sino que evidencia la internacionalización de la agenda investigativa, al incluir instituciones de Europa, Asia y Oceanía.

En el panorama actual de la investigación académica, ciertos centros universitarios han venido desempeñando un papel clave, no solo como espacios de producción de conocimiento, sino como plataformas articuladoras de debates sobre sostenibilidad, dinámicas organizacionales y el fortalecimiento de habilidades en grupos sociales vulnerables. Estos centros no funcionan de manera aislada; más bien, operan como nodos dentro de una red amplia de colaboración que impulsa nuevas líneas de trabajo sobre empleabilidad y desarrollo de competencias, particularmente en contextos caracterizados por desafíos estructurales.

Un criterio útil para identificar a los actores con mayor protagonismo en este campo es la frecuencia de sus publicaciones. En el análisis realizado, se evidencian ciertas figuras que han logrado consolidar su presencia, aunque en un entorno aún en expansión. La figura 7 muestra quiénes han contribuido con mayor constancia al debate, no tanto por volumen masivo, sino por regularidad y relevancia temática.

Figura 7. Autores más relevantes.



Fuente: Los autores.

Entre los investigadores que destacan, Kumari K encabeza la lista con cuatro aportes, mientras que Abbas J y Han H le siguen con tres publicaciones cada uno. Aunque estas cifras pueden parecer modestas a primera vista, adquieren mayor sentido cuando se considera que este campo, vinculado a la empleabilidad y la valoración empresarial en sectores específicos como bares y restaurantes, aún está en fase de consolidación. La distribución de publicaciones sugiere una comunidad científica todavía joven, donde las colaboraciones son incipientes pero van tomando forma, y donde conviven académicos con trayectorias consolidadas junto a nuevas voces que comienzan a posicionarse.

Evaluar el impacto real de una publicación requiere ir más allá del conteo simple de textos: las citas acumuladas representan, en cierto modo, la resonancia de esos aportes dentro del circuito académico. En la siguiente tabla se recogen los veinte artículos con mayor número de citas, ordenados de acuerdo con su impacto acumulado y complementados con métricas que permiten matizar la interpretación, como el promedio anual de citas (TC por año) y un índice que normaliza la influencia del documento.

**Tabla 6. Artículos más citados.**

Artículos	DOI	Citas totales	TC por año	TC normalizado
ROMANELLO M, 2021, LANCET	10.1016/S01406736(21)01787-6	936	187.20	23.37
NEWMAN A, 2019, J VOCAT BEHAV	10.1016/j.jvb.2018.05.012	558	79.71	10.44
SIMA V, 2020, SUSTAINABILITY	10.3390/su12104035	463	77.19	9.15
DEL GIUDICE M, 2020, INT J LO GIST MANAGE	10.1108/IJLM-05-2020 019	258	43.00	5.10
DEMIRCIYBARAJAMI, 2021, INT J HOSP MANAGE	10.1016/j.ijhm.2020.102754	190	38.00	4.74
REDMAN A, 2021, SUSTAINABILITY SCI	10.1007/s11625 020 008551	139	27.80	3.47
BEATTY ME, 2019, HUM RESOUR MANAGE	10.1002/hrm.21940	139	19.86	2.60
FU Q, 2022, SUSTAINABILITY	10.3390/su14031690	123	30.75	6.78
DENG Y, 2022, FRONT PSY CHIATRY	10.3389/fpsy.2022.868397	118	29.50	6.51
ZHENG X, 2022, J INNOV KNOWL	10.1016/j.jik.2022.10226	108	27.00	5.95
BAABDULLAH AM, 2022, TECHNOL FORECAST SOC CHANGE	10.1016/j.techfore.2022.121772	93	23.25	5.13
SERGIS B, 2019, UNDERST INDUST REV 40: AI, THE INTERNET OF THINGS, AND THE FUTURE OF WORK	10.1108/9781789733112	90	12.86	1.68
RUPAREL N, 2020, TECHNOL SOC	10.1016/j.techsoc.2020.101335	84	14.00	1.66
SHARMA M, 2022, INT J MANPOW	10.1108/IJM-02-2021 0085	81	20.25	4.47
AL-REFAI A-A, 2023, SUSTAINABILITY	10.3390/su15017978	77	25.67	5.75
RODRIGUEZ-GOMEZ, 2020, ADM SCI	10.3390/admsci10030060	75	12.50	1.52
POURKHANI A, 2019, INT J DATA NETW SCI	10.5267/j.ijdns.2019.2.003	72	12.00	1.42
ZAWADZKI M, 2021, MANAG LEARN	10.1177/1059601120926922	70	23.00	3.82
KRAWCZYK T, 2022, INT J CONTEMP HOSP MANAGE	10.1016/JCHM.2021.00325	70	17.50	3.46
ELBANNA S, 2020, INT J MANAGE	10.1016/j.ijintman.2020.100734	67	11.17	1.32

Fuente: Los autores.

De acuerdo con estos datos, el artículo más citado es el de Romanello M (2021) en The Lancet, con 936 citas, seguido por trabajos publicados en Journal of Vocational Behavior y Sustainability.

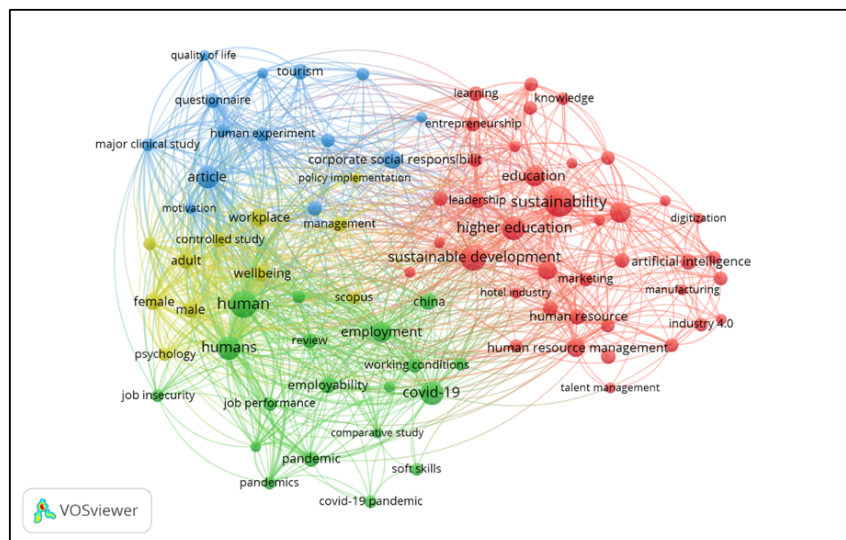
Este patrón evidencia una alta concentración de impacto en revistas de prestigio internacional y temáticas relacionadas con salud, educación y sostenibilidad organizacional.

Además, la alta citación de artículos recientes sugiere que los estudios en esta área están siendo activamente utilizados como base para nuevas investigaciones, lo cual indica una dinámica de actualización constante.

## Análisis de relaciones y coocurrencias temáticas

Para finalizar el análisis, se recurrió al software VOSviewer para construir un mapa de coocurrencia de palabras clave. Esta herramienta permite identificar los nodos temáticos más relevantes, así como su agrupamiento conceptual a partir de la frecuencia con que los términos aparecen en conjunto en los documentos analizados.

Figura 8. Coocurrencia de palabras clave.



Fuente: Los autores.

El mapa generado revela la existencia de cuatro clústeres cromáticamente diferenciados, cada uno representando un conjunto temático interconectado:

- **Clúster rojo:** destaca por contener términos como sustainability, higher education, sustainable development, human resource management y artificial intelligence. Esto sugiere un fuerte vínculo entre innovación tecnológica, educación superior y sostenibilidad organizacional.
- **Clúster verde:** agrupa palabras como human, employment, job performance, covid-19 y soft skills. Esta configuración pone de relieve el papel del ser humano como eje de análisis, en especial en lo referente a las capacidades blandas y los efectos psicosociales de la pandemia.
- **Clúster azul:** está compuesto por términos como article, tourism, corporate social responsibility, questionnaire y policy implementation, lo que revela un enfoque metodológico con aplicaciones sectoriales diversas.
- **Clúster amarillo:** incluye palabras como psychology, wellbeing, job insecurity y motivation, confirmando la presencia de un enfoque psicosocial centrado en la estabilidad emocional, la salud mental y la motivación laboral.

La configuración de estos clústeres refleja cómo las investigaciones actuales están abordando la empleabilidad y la valoración empresarial desde una mirada interdisciplinaria, que combina enfoques tecnológicos, educativos, organizacionales y humanos. Al mismo tiempo, subraya la centralidad de la sostenibilidad y el desarrollo humano como núcleos conceptuales predominantes.

## **Discusión de los resultados**

Este primer capítulo se dedicó a examinar, desde una óptica cuantitativa, el comportamiento reciente de la producción académica relacionada con dos conceptos centrales: la empleabilidad y la valoración empresarial, específicamente dentro del escenario de bares y restaurantes. Para llevar a cabo este análisis, se utilizaron varias herramientas, entre ellas la base de datos Scopus y el software VOSviewer, junto con el lenguaje estadístico R. Este conjunto permitió realizar una lectura inicial, bastante detallada, acorde con el enfoque exploratorio planteado desde un inicio.

Durante la revisión, uno de los hallazgos más notables fue el crecimiento sostenido del número de publicaciones entre los años 2019 y 2023. Este incremento, más que una simple tendencia, parece estar conectado con las transformaciones que vinieron luego de la pandemia. En particular, el sector gastronómico —golpeado por restricciones y nuevos hábitos de consumo— se vio obligado a adoptar formas alternativas de gestión y operación, lo que activó una ola de reflexiones académicas. La empleabilidad, vista como una preocupación estratégica, y la necesidad de replantear el valor organizacional, han actuado como catalizadores del interés investigativo en estos años de transición.

En cuanto a la autoría, los datos muestran una mayoría de trabajos firmados por autores únicos, algo que encaja con lo propuesto por la ley de Lotka. Este hecho podría interpretarse como señal de que aún no se ha consolidado una comunidad investigadora sólida en este tema. No obstante, se detecta una tendencia marcada hacia el trabajo interdisciplinario, lo que se evidencia también a partir del análisis según la ley de Bradford. Allí se notó una dispersión significativa en cuanto a las revistas donde se publican los estudios: muchas provienen de campos distintos como economía, salud pública, sostenibilidad, psicología y educación.

En el plano de las afiliaciones institucionales y la distribución geográfica de la producción, se destacan nombres como el University College London y Qatar University, además de países como Estados Unidos, China y Reino Unido. Estas entidades concentran buena parte de los artículos más citados, lo cual da una idea del carácter global del debate. A la par, fue posible detectar la aparición de nuevos autores que comienzan a posicionarse como referentes, incluso en regiones donde la tradición investigadora en estos temas ha sido limitada.

Una de las secciones más interesantes fue el análisis de coocurrencias conceptuales. Gracias a él, se logró organizar el cuerpo documental en torno a cuatro líneas temáticas principales: sostenibilidad, innovación tecnológica, bienestar laboral y políticas públicas. Esta clasificación, más allá del ejercicio estadístico, deja ver el tipo de preocupaciones que dominan la agenda actual. Llama la atención cómo las dimensiones humanas, organizativas y educativas se cruzan con fuerza en los estudios más recientes, convirtiéndose en ejes de articulación para el pensamiento académico en este campo.

Este ejercicio bibliométrico no solo sirvió para describir cómo, dónde y por quiénes se está produciendo conocimiento sobre el tema, sino que también aportó pistas claras para guiar el siguiente tramo del trabajo. Saber qué discursos tienen más fuerza, qué actores lideran las publicaciones y qué líneas teóricas están ganando terreno, permite avanzar con una base mucho más informada.

## **Conclusiones y recomendaciones**

El análisis bibliométrico muestra un campo en expansión y con señales claras de consolidación. La producción reciente crece a ritmos elevados y atrae colaboración internacional, mientras que un núcleo acotado de revistas concentra buena parte de los trabajos influyentes. La autoría aún es dispersa, con predominio de contribuciones únicas, pero ya se distinguen comunidades incipientes orientadas por tres grandes ejes: sostenibilidad y responsabilidad social, bienestar y salud organizacional, y adopción tecnológica orientada a habilidades híbridas.

Para el sector de bares y restaurantes, estas tendencias implican varias oportunidades prácticas. Primero, orientar la formación y la gestión de personas hacia competencias transferibles (resolución de problemas, comunicación, aprendizaje continuo) que eleven tanto la empleabilidad interna como la calidad del servicio. Segundo, traducir la responsabilidad social y el bienestar en rutinas organizativas (diseño de puestos, turnos saludables, reintegro gradual, accesibilidad) que reduzcan rotación y ausentismo, y mejoren la experiencia del cliente. Tercero, aprovechar tecnologías digitales no como fines en sí mismos, sino como palancas para rediseñar procesos con enfoque humano (analítica para planificación de dotaciones, microformación, evaluación justa y transparente).

A nivel de investigación, se recomienda: (1) profundizar en diseños que conecten indicadores de empleabilidad con métricas de valor empresarial específicas del sector (ticket promedio, repetición de visita, reputación online), (2) desarrollar análisis longitudinales que capten efectos acumulativos de prácticas de talento sobre desempeño, y (3) fomentar estudios comparados por tamaño de empresa y formato de operación (cocinas ocultas, franquicias, emprendimientos locales). Asimismo, conviene ampliar la mirada hacia cadenas de suministro y economía circular, dado su vínculo creciente con la propuesta de valor y con el atractivo laboral para nuevas generaciones.

En el plano editorial, sería útil impulsar números especiales y redes temáticas que disminuyan la dispersión del campo y aceleren el intercambio entre academia y práctica. Finalmente, se sugiere institucionalizar rutinas de vigilancia bibliográfica (p. ej., revisiones de alcance bienales) para mantener actualizada la agenda de gestión del talento y su traducción al valor empresarial en gastronomía.



# **CAPÍTULO 2**

**REVISIÓN SISTÉMICA: RELACIÓN ENTRE LA  
EMPLEABILIDAD Y EL VALOR EMPRESARIAL**

---



## 2. Revisión sistemática: relación entre la empleabilidad y el valor empresarial

Este capítulo sintetiza evidencia reciente sobre la relación entre empleabilidad y valor empresarial con énfasis en contextos organizativos vinculados o extrapolables al sector de bares y restaurantes. El propósito es doble: (i) ordenar hallazgos empíricos dispersos para comprender mecanismos causales plausibles y (ii) derivar implicaciones accionables para la gestión del talento y la estrategia. La decisión de realizar una revisión sistemática responde a la necesidad de reducir sesgos de selección y de asegurar transparencia en criterios de búsqueda, cribado y extracción de información (Page et al., 2021). A diferencia del mapeo bibliométrico del capítulo anterior, aquí el foco no es la estructura del campo, sino lo que los estudios —en su diversidad metodológica— dicen sobre cómo la empleabilidad incide en resultados organizacionales y viceversa.

El corpus revisado incluye investigaciones sobre liderazgo, clima de aprendizaje, salud y bienestar, inclusión, sostenibilidad, vínculos universidad-empresa y adopción tecnológica. Estas áreas convergen en una idea transversal: la empleabilidad no es solo atributo del individuo, sino capacidad co-producida que emerge de prácticas y culturas organizativas (Park, 2020; Rhee et al., 2021; Van der Heijden et al., 2022).

En este sentido, las empresas que sistematizan procesos de desarrollo, equidad y participación tienden a reportar mejor desempeño, reputación e intención de permanencia del talento (Kravariti et al., 2022; Liu et al., 2022). A su vez, las instituciones educativas que integran proyectos reales, sostenibilidad e internacionalización fortalecen perfiles de egreso más ajustados a la demanda (Yoon & Šegota, 2022; Wang & Lee, 2019).

La transformación digital atraviesa el debate: desde la analítica de personas en Recursos Humanos hasta los “new collar jobs” que combinan habilidades técnicas y blandas en entornos de alta autonomía (Cox, 2020; Xu et al., 2022). Para la hospitalidad, estas dinámicas se conectan con estacionalidad, exigencias de servicio y estándares de experiencia, de modo que las políticas de talento impactan tanto productividad como margen, ticket promedio y reputación online (Martínez & Signes, 2021). En suma, esta revisión busca ir más allá de una suma de casos; pretende ofrecer un hilo interpretativo que permita a directivos y formadores tomar decisiones informadas.

El capítulo se organiza en tres pasos: primero, se explicita la metodología de búsqueda y selección; luego se presentan los resultados mediante tablas comparativas y síntesis sectoriales; finalmente, se discuten patrones y tensiones —por ejemplo, cómo equilibrar flexibilidad laboral y bienestar, o cómo traducir la inclusión en valor concreto— con miras a orientar la práctica.

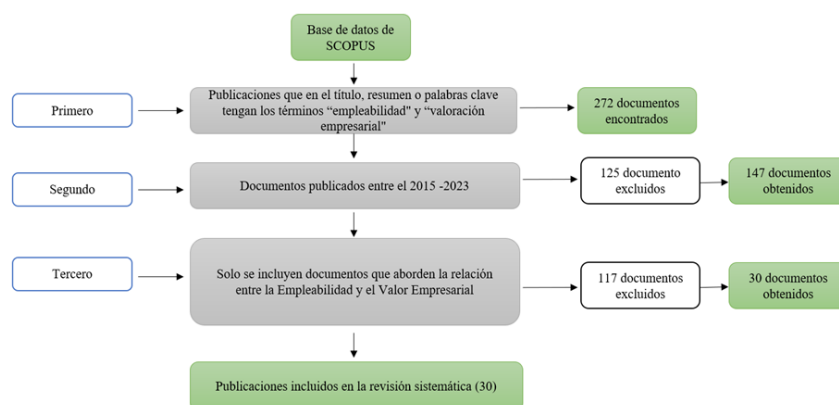
## Materiales y métodos

En esta sección, se introduce una lectura de corte cualitativo-descriptivo, orientada a desentrañar los principales aportes conceptuales y empíricos surgidos en la última década. Esta nueva mirada parte de una necesidad concreta: construir una base de conocimiento que no se limite a contar papers, sino que nos diga cómo y por qué se han abordado ciertos enfoques, qué vacíos permanecen y qué nuevas rutas podrían abrirse. Como advierte Snyder (2019), este tipo de revisiones sistemáticas cualitativas permiten reunir perspectivas diversas, detectar incoherencias o consensos y, en algunos casos, hasta replantear las preguntas centrales de un campo.

Con el propósito de garantizar un abordaje riguroso y razonablemente objetivo, se optó por seguir el protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), ampliamente citado en la literatura académica por su enfoque detallado, casi quirúrgico, en cada etapa del proceso. Desde la identificación inicial de documentos hasta la revisión crítica final, este marco metodológico proporcionó una guía sólida (Page et al., 2021). Aunque se trata de un método exigente, su aplicación permitió filtrar estudios irrelevantes y enfocarse en aquellos que verdaderamente abordaban, de forma explícita, la relación entre empleabilidad y valoración empresarial.

La búsqueda se restringió intencionalmente al periodo comprendido entre 2015 y 2023, limitándose exclusivamente a la base de datos Scopus. Esta elección respondió no solo a la reputación de dicha fuente, sino también a su amplitud temática y cobertura internacional, lo que ofreció una garantía mínima de calidad en los artículos recuperados. Se estableció, como criterio de inclusión básico, la presencia explícita de los términos “empleabilidad” y “valor empresarial” (o sus variantes en inglés) en elementos clave como el título, el resumen o las palabras clave. De igual modo, se descartaron aquellos trabajos que aludieran tangencialmente a estos conceptos, pues el objetivo era centrarse en estudios que los articularan de forma directa, dentro de contextos organizativos, educativos o vinculados al entorno laboral.

Figura 9. Diagrama PRISMA de la revisión sistemática.



Fuente: Los autores.

La figura mostrada antes resume de manera esquemática cómo se desarrolló el proceso de revisión documental. A lo largo de este procedimiento, se siguieron tres etapas consecutivas de depuración, tal como sugiere el modelo PRISMA.

Primero, se ubicaron 272 publicaciones que incluían los conceptos centrales definidos, ya sea en el título, el resumen o en las palabras clave. Esta búsqueda arrojó un conjunto inicial de documentos

que, al menos superficialmente, abordaban la conexión entre empleabilidad y el valor que se asigna a las empresas.

En la segunda fase, se aplicó una restricción temporal: solo se conservaron los textos que databan del período 2015 a 2023. Al hacer esto, quedaron descartados 125 trabajos por no ajustarse al marco cronológico, lo que redujo la muestra a 147.

Después, vino el filtro más riguroso. Se excluyeron los textos que, aunque incluían las palabras clave, no analizaban de manera clara ni sustentada la relación entre los conceptos principales. Al aplicar este criterio, salieron del análisis otros 117 documentos, y la selección definitiva quedó en 30 estudios.

Estos 30 artículos fueron leídos con detenimiento. La intención no fue solo clasificarlos o contarlos, sino entender cómo abordan el tema, qué argumentos proponen y desde qué metodologías lo hacen.

La utilidad de este tipo de revisión ha sido destacada por autores como Xiao y Watson (2019), quienes subrayan que no se trata simplemente de sumar investigaciones, sino de ver los huecos, las contradicciones, las coincidencias que permiten darle forma al mapa de un campo de estudio. A partir de aquí, los apartados siguientes presentarán lo hallado: se organizarán por temas que surgieron durante la lectura, por marcos teóricos más frecuentes, técnicas metodológicas utilizadas y por los contextos o sectores donde se aplicaron esos estudios. Esta clasificación no solo pretende ordenar la información, sino que servirá como punto de partida para el capítulo que sigue, en donde se intentará construir un enfoque teórico más abarcador y propio, a partir de lo revisado hasta aquí.

Análisis de los resultados

Este siguiente apartado no se limita a continuar con la presentación de datos, sino que intenta ir un poco más allá: se propone examinar con mayor detalle los estudios seleccionados mediante el protocolo PRISMA. Aquí el foco ya no está solo en describir lo hallado, sino en tratar de comprender cómo se ha interpretado la relación entre la empleabilidad y el valor empresarial desde distintas miradas y entornos.

En la tabla que se incluye más adelante (ver Tabla 7), se optó por una estructura que facilita la lectura comparada. En lugar de simplemente listar artículos, se organizaron los contenidos considerando cinco ejes principales: primero, los datos básicos del estudio; luego, los autores responsables; en tercer lugar, el sector o entorno específico donde se desarrolló la investigación; en cuarto, las variables centrales —que giran en torno a la empleabilidad y el valor empresarial—; y finalmente, los principales hallazgos.

Cabe aclarar que el diseño de esta tabla no tiene como objetivo una agrupación sistemática y cerrada. Por el contrario, busca ofrecer una visualización que ayude a reconocer matices, similitudes y contrastes entre los estudios. De ese modo, al ponerlos en paralelo, se hace más evidente cómo estos conceptos interactúan de formas distintas en contextos muy variados: desde el mundo corporativo hasta el tecnológico, pasando por el ámbito educativo e incluso algunas experiencias dentro del trabajo comunitario.

Es importante destacar que el objetivo no se limita a recopilar información. Lo que se busca realmente es construir un marco interpretativo que sirva para identificar tanto puntos comunes como divergencias significativas. En este proceso también pueden emerger ciertas tendencias, algunas más claras que otras, que ayudan a entender cómo la empleabilidad —vista aquí como

una capacidad en constante transformación dentro del capital humano— llega a influir, de manera directa o indirecta, en la manera en que una organización gana posicionamiento o proyecta su imagen hacia el futuro. En definitiva, esta sistematización servirá como insumo para el desarrollo conceptual que se presentará en el siguiente capítulo, donde se propone una estructura teórica más robusta y articulada.

**Tabla 7.** Análisis de los artículos incluidos en la revisión sistemática.

Artículo	Autores	Sector empresarial	Variable de Empleabilidad	Variable de Valor Empresarial	Hallazgos clave
Disability and employability in the audio-visual sector: the (dis)connection between corporate social sustainability goals and the employment experiences of people with disabilities.	(Lorente-Barroso et al., 2023)	Corporativo	Inclusión laboral de personas con discapacidad	Sostenibilidad social corporativa	Existe una desconexión entre los discursos de sostenibilidad y las experiencias reales de empleabilidad de personas con discapacidad.
Incorporating corporate social responsibility into graduate employability	(Bischoff & Massa, 2023)	Académico	Responsabilidad social universitaria	Imagen corporativa y empleabilidad externa	La inclusión de RSC en programas educativos mejora la empleabilidad de egresados y vincula mejor academia y empresa.
Grounding Employability in Both Agency and Collective Identity: An Expansive Agenda for Higher Education	(Kahn & Lindgren-Bessette, 2023)	Académico	Identidad colectiva y agencia profesional	Participación crítica en entornos organizacionales	La empleabilidad debe entenderse como un proceso colectivo, crítico y emancipador más allá de la lógica individualista.
Do you really want to be the “kind of consultant” that leaders prefer? Exploring on the leadership role of the relationship facilitation, employability and self-awareness.	(Helbes et al., 2023)	Corporativo	Clima de aprendizaje y liderazgo oscuro	Intención de rotación / bienestar organizacional	El liderazgo disfuncional reduce la percepción de empleabilidad y eleva la intención de abandonar la organización.
Maintaining the employability of employees: gradual rehabilitation in a large German chemical company.	(Glaubrecht et al., 2023)	Corporativo	Reintegración gradual y capacitación	Continuidad productiva y reducción del ausentismo	Las estrategias de reintegración fortalecen la empleabilidad continua y mitigan impactos laborales de enfermedades prolongadas.
New technologies applied to the inclusion of people with disabilities in the digital society: A challenge for communication.	(Matías-Vivancos et al., 2023)	Corporativo	Tecnología como mediadores de empleabilidad	Accesibilidad y equidad organizacional	Las TICs amplían las oportunidades laborales para personas con discapacidad, promoviendo entornos más inclusivos.
The relationship between career commitment and career success: the mediating role of career engagement.	(Van der Heijden et al., 2022)	Académico	Compromiso con la carrera y empleabilidad percibida	Éxito profesional y movilidad interna	La empleabilidad actúa como mediador entre compromiso profesional y logro de objetivos de carrera.
Marketing Strategies in Entrepreneurship—A Case Study of WebEdu.	(Sabi, 2022)	Corporativo	Creatividad, competencias digitales	Posicionamiento empresarial	Estrategias innovadoras de marketing digital potencian la empleabilidad emprendedora.
Effects of health-promoting leadership on employability: employee perceptions and employee outcomes.	(Lin et al., 2022)	Corporativo	Liderazgo saludable y bienestar	Compromiso y productividad laboral	Un entorno saludable mejora la percepción de empleabilidad y el involucramiento laboral.
How Live Music Is Marketing Strategy: Booster Issues. Student Employability.	(Noon & Secota, 2022)	Académico	Internacionalización y sostenibilidad en educación	Perfil de egreso competitivo	La aplicación de proyectos reales mejora la empleabilidad de estudiantes y su competencia global.

**EXPLORACIONES Y CONCEPTOS TEÓRICOS SOBRE LA EMPLEABILIDAD Y LA VALORACIÓN DE EMPRESAS: SECTOR DE BARES Y RESTAURANTES**

<b>Artículo</b>	<b>Autores</b>	<b>Sector empresarial</b>	<b>Variable de Empleabilidad</b>	<b>Variable de Valor Empresarial</b>	<b>Hallazgos clave</b>
Artificial intelligence impact on work stress and employability in an Asian developing country.	(Sousa, 2022)	Corporativo	Adaptabilidad a AI y nuevas habilidades	Valor en servicio y eficiencia bancaria	La implementación de IA mejora procesos laborales y reduce el estrés, fortaleciendo empleabilidad.
Digitally Skilled Employees and Employability Performance.	(Risberg & Roman, 2022)	Industria tecnológica	Subempleo y barreras organizacionales	Desaprovechamiento del capital humano	Las habilidades digitales mal gestionadas desaprovechan talento e impactan empleabilidad percibida.
Predicting Innovative Performance: A Study on Creative Employability.	(Cai et al., 2022)	Industria tecnológica	Análisis de Big Data para RRHH	Valor en gestión del desempeño	El uso de Big Data en RRHH mejora decisiones y competitividad organizacional.
Supervisor–Subordinate Age Dissimilarity and Its Impact on Subordinate Ratings of Employability: Does Supportive Learning Context Make a Difference?	(Scholarios & Van der Heijden, 2021)	Corporativo	Diferencias generacionales y clima de aprendizaje	Evaluación del desempeño y equidad	Un entorno de aprendizaje inclusivo reduce brechas de empleabilidad intergeneracional.
Helping People with Disabilities in the Workplace: Meso-Level Interventions Targeting Corporate Culture.	(Swan, 2021)	Corporativo	Cultura inclusiva en niveles intermedios	Equidad organizacional y valor reputacional	Intervenciones meso-nivel contribuyen a una inclusión efectiva y mejoran la imagen corporativa.
Industry-linked projects as tools for improving student employability skills.	(Skeland et al., 2021)	Académico	Experiencias prácticas y vínculo empresa-academia	Empleabilidad temprana y ajuste profesional	Los proyectos reales fortalecen habilidades técnicas y mejoran las tasas de inserción laboral.
Determinants of the employability of recent university graduates in the context of a developing country. Validation of a short instrument of 20 items.	(Emperatriz García-Salirros et al., 2021)	Multisectorial	Instrumento validado de 20 ítems	Preparación para el empleo	Se identifican factores clave para mejorar la empleabilidad de recién egresados.
Sustainable employability and sustainable employability value: developing and validating a measure.	(Rhee et al., 2021)	Corporativo	RSC interna y externa	Valor social corporativo y empleabilidad sostenible	Las prácticas de RSC fortalecen tanto el clima organizacional como la percepción de empleabilidad.
On the Mediation Processes of Health, Demands in Different Contexts, Culture, Climate and the Development of Organizational Behaviour Management (OBM).	(Lange, 2021)	Corporativo	Integración laboral por discapacidad	Valor social y clima interno	La gestión inclusiva de discapacidades mejora sostenibilidad y retención de talento.
Higher education, graduate talent and the prospects for social mobility.	(Brown et al., 2021)	Académico	Capital humano y empleabilidad	Movilidad social y valor nacional	La educación superior impulsa la empleabilidad y mejora el posicionamiento competitivo de la nación.
Perception of Sustainable Practices in Firms: The Specific Context of Tourism, Leisure and Hospitality sectors.	(Martínez & Signes, 2021)	Turismo	Prácticas sostenibles y habilidades	Imagen y reputación corporativas	Prácticas de sostenibilidad impactan empleabilidad y fortalecen valor de marca y empresarial.
The Power of the Brand: Personal Branding and Its Effect on Job Seeker Attitudes.	(Brooks, Cooley & Parks-Yancy, 2020)	Académico	Marca personal y visibilidad	Atractivo ante empleadores	El desarrollo de marca personal influye directamente en empleabilidad percibida.
The effects of leader-member exchange and employee loneliness on workplace employability.	(Park, 2020)	Corporativo	Relaciones laborales y aprendizaje	Empleabilidad percibida	Un vínculo líder-colaborador y una cultura de aprendizaje fortalecen la empleabilidad.

Artículo	Autores	Sector empresarial	Variable de Empleabilidad	Variable de Valor Empresarial	Hallazgos clave
Development of a Scale on Perceptions of Organizational Corporate Social Responsibility, Sustainable Employability and Personal Values.	(Abdalkaderova et al., 2020)	Corporativo	Percepción individual sobre la RSC	Reputación organizacional y compromiso social	La percepción positiva de la RSC fortalece la identificación del empleado con la organización y su compromiso laboral.
Designing healthy workplaces: the relationship between leader behaviors and workplace wellbeing, performance, and employability.	(Candido et al., 2020)	Corporativo	Bienestar laboral y desempeño	Productividad y eficiencia organizacional	El diseño de espacios mejora el bienestar y el desempeño.
Understanding sustainable human resource management, organizational value linkages: the strength of the SHRM system.	(Kamar, 2020)	Corporativo	Sistematización de RRHH sostenible	Valor organizacional integral	Vinculación clara entre sistemas de RRHH sostenibles y la creación de valor integral.
Assessment of the sustainability of community-owned (non-financial) business associations.	(Kocakina & Marsuki-Someski, 2020)	ONG	Sostenibilidad y empleabilidad local	Valor social y comunitario	Asociaciones comunitarias sustentan empleabilidad y valor social fuera del ámbito financiero.
Based on work values to discuss the effect of college students' corporate internship on the employability.	(Wang & Lee, 2019)	Académico	Prácticas profesionales e inserción	Inserción laboral y empleador atractivo	Las prácticas en empresas desarrollan competencias y mejoran la percepción del valor de egresados.
On the Relation Between Teachers' Informal Learning and Innovative Work Behavior: the Mediating Role of Employability.	(Cost et al., 2018)	Académico	Aprendizaje informal y formación docente	Innovación en el entorno organizacional	Empleabilidad conecta media innovación en desempeño laboral.

Fuente: Los autores.

## Empleabilidad como eje articulador del valor empresarial: síntesis comparativa sectorial

Con el propósito de consolidar los hallazgos de la revisión sistemática, se ha elaborado una clasificación sectorial que permite visualizar las formas específicas en que la empleabilidad se relaciona con el valor empresarial, dependiendo del contexto en el que se articula. La siguiente tabla (Tabla 8) sintetiza esta información, agrupando a los autores por sector, destacando la naturaleza de la relación establecida y señalando los principales aportes empíricos y conceptuales de cada contribución.

Esta síntesis no solo organiza los resultados de manera más comprensible, sino que permite detectar patrones estructurales comunes, matices diferenciales y tensiones conceptuales que enriquecen el entendimiento de la empleabilidad como un fenómeno intersectorial que incide —de manera directa o indirecta— en el valor organizacional, tanto económico como reputacional, social o simbólico.

**Tabla 8.** Empleabilidad y su relación con el valor empresarial.

*EXPLORACIONES Y CONCEPTOS TEÓRICOS SOBRE LA EMPLEABILIDAD Y LA VALORACIÓN DE EMPRESAS: SECTOR DE BARES Y RESTAURANTES*

<b>Autores</b>	<b>Sector empresarial</b>	<b>Relación de la empleabilidad con el valor empresarial</b>
Bhadracharya et al. (2020); Habets et al. (2023); Holzwarth et al. (2023); Liu et al. (2022); Matías-Vivenga et al. (2023); Saini (2022); Llorente-Barroso et al. (2023); Kwan (2021); Lange (2021); Park (2020); Scholarios & Van der Heijden (2021); Risberg & Roman (2022); Rhee et al. (2021); Candido et al. (2020); Kamar (2020); Boustaa (2022)	Corporativo	La empleabilidad mejora el compromiso, la retención del talento y la productividad. Promueve culturas inclusivas, reduce el ausentismo y fortalece la reputación institucional mediante responsabilidad social, liderazgo saludable y gestión del bienestar.
Bischoff & Massa (2023); Kahn & Lundgren-Bessette (2023); Van der Heiden et al. (2022); Noon & Secota (2022); Navajasud et al. (2021); García-Salirrosas et al. (2021); Brown et al. (2021); Wang & Lee (2019); Minor-Cooley & Parks-Yancy (2020); Lee et al. (2018)	Académico	La empleabilidad se fortalece mediante experiencias formativas alineadas con el mercado, proyectos prácticos, desarrollo de marca personal e internacionalización curricular, lo que mejora la inserción laboral, la movilidad social y el vínculo universidad–empresa.
Xu et al. (2022); Cox (2020)	Industria tecnológica	La empleabilidad en entornos digitales se sustenta en el desarrollo de habilidades híbridas, autonomía y adaptación tecnológica, generando valor a través de la innovación y agilidad organizacional.
Martínez & Signes (2021)	Turismo	Las estrategias de empleabilidad orientadas a la sostenibilidad fortalecen el posicionamiento institucional, alinean la operación con los ODS y mejoran la percepción social del sector.
Kocakina & Marsuki-Someski (2020)	ONG	La empleabilidad impulsada desde organizaciones comunitarias aporta al desarrollo territorial y la sostenibilidad social, generando valor en contextos no empresariales.
García-Salirrosas et al. (2021)	Multisectorial	El desarrollo de un instrumento validado permite identificar factores comunes de empleabilidad entre sectores, facilitando la alineación de perfiles profesionales con las demandas del mercado laboral.

*Fuente: Los autores.*

### **Sector corporativo: entre sostenibilidad, inclusión y rendimiento organizacional**

En la actualidad, ya no es tan sencillo reducir el concepto de empleabilidad a una función operativa o técnica dentro de las empresas. En muchos casos —y esto se ha venido observando con mayor frecuencia— las organizaciones están comenzando a situarla como un componente central en sus planes estratégicos. No se trata solo de capacitar al personal, sino de reconocer que su crecimiento profesional influye directamente en aspectos como la permanencia del talento, el ambiente de trabajo e incluso la percepción pública de la empresa.

Esta tendencia no es meramente anecdótica. De hecho, diversos estudios ya lo venían apuntando desde hace algunos años. Bhattacharyya y colaboradores (2020), por ejemplo, muestran que cuando los trabajadores perciben un compromiso genuino de la empresa con la responsabilidad social, tienden a vincularse más estrechamente con sus funciones. Y ese vínculo, si bien no garantiza por sí mismo la permanencia, sí parece asociarse con menores índices de rotación y con relaciones laborales más estables. Es decir, se produce una cadena de efectos que va desde la percepción hasta el comportamiento organizacional, lo cual no es menor en el contexto actual.

También aparecen otros enfoques interesantes. Holzwarth et al. (2023) y Liu et al. (2022), por ejemplo, señalan que el retorno laboral asistido —una práctica que en algunos sectores apenas empieza a conocerse— tiene efectos positivos tanto en la recuperación individual como en la dinámica grupal. En paralelo, ciertas formas de liderazgo que priorizan el bienestar del equipo comienzan a mostrar resultados concretos en términos de cohesión.

Pero hay más. Investigadores como Mañas-Viniegra et al. (2023), Kwan (2021) y Lange (2021) han puesto el foco en algo que muchas empresas aún no integran del todo: la inclusión y la diversidad funcional. Sus hallazgos apuntan a que las organizaciones que valoran estas prácticas no solo ganan

en legitimidad pública, sino que también logran reducir barreras estructurales que limitan el acceso al empleo. En otras palabras, la empleabilidad bien entendida también implica responsabilidad ética.

Finalmente, conviene no perder de vista los aportes de Saini (2022) y Candido et al. (2020). Estos autores vinculan el desarrollo de estrategias innovadoras en marketing digital y en el rediseño de espacios laborales con una mayor valoración simbólica de la empleabilidad. Esto último resulta clave: no se trata solo de habilidades técnicas, sino de cómo se construye una narrativa organizacional donde el trabajador se siente parte activa del futuro de la empresa.

### **Sector académico: la empleabilidad como misión educativa y valor de egreso**

En las universidades de hoy, hablar de empleabilidad ya no se reduce a una cuestión técnica o secundaria. Cada vez más, este concepto se ha vuelto una especie de termómetro que mide no solo la eficacia formativa, sino también la capacidad de las instituciones para responder a lo que exige el entorno laboral real. De hecho, para muchas carreras, la empleabilidad empieza a ser una carta de presentación que dice tanto del estudiante como del programa que lo formó.

Varios estudios han abordado este enfoque con matices distintos. Bisschoff y Massyn (2023), por ejemplo, sostienen que cuando los planes de estudio incorporan temas de responsabilidad social, los estudiantes desarrollan habilidades que los preparan mejor para enfrentar el trabajo en contextos diversos. Pero no todo se reduce a preparar a alguien para conseguir empleo; Kahn y Lundgren-Resenterra (2023) señalan que también se trata de construir una identidad profesional, algo que va más allá de acumular competencias aisladas.

Otro punto interesante es el valor que tienen las experiencias internacionales. Investigaciones como las de Yoon y Šegota (2022), y también Wang y Lee (2019), apuntan a que quienes participan en proyectos académicos globales tienden a tener más oportunidades al momento de insertarse laboralmente. Esto puede deberse no solo al prestigio que genera, sino también al tipo de habilidades sociales y culturales que se desarrollan en ese tipo de entornos.

Ahora bien, hay otra cara del asunto que no siempre se considera: cómo demostrar esas habilidades. En este sentido, trabajos como los de García-Salirrosas et al. (2021) y Minor-Cooley & Parks-Yancy (2020) llaman la atención sobre la necesidad de herramientas que evalúen no solo lo que se enseña, sino lo que el estudiante realmente puede aplicar. Además, subrayan la importancia de saber comunicar ese valor profesional —ya sea a través de una marca personal o de una narrativa clara sobre la trayectoria de formación—, porque los procesos de selección se han vuelto mucho más exigentes que antes.

En conjunto, estas perspectivas invitan a repensar la empleabilidad no como un destino final, sino como un proceso dinámico que comienza desde las primeras etapas de la formación académica y continúa mucho después del egreso.

### **Tecnología y empleabilidad en tiempos de cambio**

En el mundo de la tecnología, donde todo parece moverse más rápido de lo que uno alcanza a procesar, hablar de empleabilidad es otra cosa. Ya no se trata simplemente de lo que uno haya estudiado, sino de cómo responde frente a lo nuevo, lo incierto. Es, más bien, una cuestión de actitud ante el cambio constante.

Xu et al. (2022), por ejemplo, analizaron cómo las empresas están usando herramientas de

análisis de datos para encontrar personas que se ajusten mejor a sus dinámicas. Pero no se quedan ahí: también buscan gente que crezca con la empresa, que se adapte y aprenda rápido. A su vez, Cox (2020) acuñó el término “trabajadores new collar”. Son personas que tal vez no tienen una carrera universitaria completa, pero que han aprendido lo que necesitan saber —y más— por otros medios, sobre todo por experiencia y autoformación.

Este tipo de trabajadores se reconoce por su independencia. No necesitan que les digan cada paso: entienden el problema, actúan, y luego informan. Las compañías que los incorporan no solo ganan eficiencia operativa, sino también una especie de elasticidad estratégica. Es decir, pueden moverse con más libertad y responder mejor a los cambios. En el fondo, se trata de una empleabilidad distinta, menos dependiente de títulos y más anclada en la agilidad mental y la capacidad de adaptarse a lo desconocido.

### **Sector turismo: empleabilidad como agente de sostenibilidad**

En el sector turístico, el concepto de empleabilidad no se limita simplemente a la obtención de un puesto de trabajo. En realidad, va cobrando forma como parte de una responsabilidad más amplia, donde se entrelazan el compromiso social, los valores éticos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

De acuerdo con Martínez y Signes (2021), los programas de formación que se construyen alrededor de prácticas sostenibles no solo mejoran las probabilidades de inserción laboral de quienes participan en ellos, sino que también aportan a la credibilidad de las empresas en el entorno turístico. Esto tiene un doble impacto: beneficia al trabajador y, al mismo tiempo, fortalece la percepción externa de la organización.

Lo interesante aquí es que la empleabilidad deja de ser una meta individualista y pasa a ocupar un rol más estructural. En lugar de centrarse únicamente en habilidades técnicas, se reconfigura como una vía para impulsar transformaciones más amplias dentro del sector. Ese cruce entre lo profesional y lo ético permite que las empresas del turismo no solo respondan a las demandas actuales, sino que se anticipen a los retos sociales y medioambientales que están por venir.

### **Sector comunitario: cohesión social y empleabilidad territorial**

Cuando se trata de contextos comunitarios, la empleabilidad parece desempeñar una función que va mucho más allá del ámbito económico. Tal como lo exponen Kocziszky y Veresné Somosi (2020), en territorios donde el empleo formal es escaso o casi inexistente, esta adquiere un matiz profundamente social.

En esos espacios, marcados muchas veces por el abandono institucional, los colectivos territoriales y las organizaciones civiles no solo llenan vacíos, sino que también generan nuevas formas de valor. No se trata simplemente de "formar para trabajar", sino de construir alternativas que permitan a las personas integrarse, desarrollarse y ser parte de procesos que transforman su entorno. Desde esta óptica, hablar de empleabilidad es hablar de inclusión, pero también de dignidad. No es un concepto neutral: es una herramienta con la que se puede —y se debe— disputar condiciones de vida más justas.

## **Discusión de los resultados**

Al revisar los treinta artículos seleccionados, se puede notar que existen varios temas que se repiten y que ayudan a construir una idea más clara de cómo se relacionan la empleabilidad y el valor empresarial.

Uno de los primeros puntos que llama la atención es que muchos autores no ven la empleabilidad como algo individual. Más bien, se trata de una cualidad que las organizaciones también pueden fortalecer. Por ejemplo, los trabajos de Holzwarth y colegas (2023) y Liu et al. (2022) muestran que si una empresa promueve ambientes saludables o reintegra personas al trabajo, esto no solo ayuda al trabajador, sino que también mejora la productividad y reduce el ausentismo.

Otro tema fuerte en los artículos es el papel de la cultura organizacional. Investigadores como Kwan (2021) y Candido et al. (2020) han estudiado cómo los cambios dentro del ambiente de trabajo, tanto físicos como simbólicos, afectan la percepción de justicia dentro de la empresa. Esto termina influyendo directamente en la reputación que tiene la empresa. Desde este enfoque, la empleabilidad no es algo que dependa solo del individuo, sino también del entorno donde trabaja.

También se nota un interés creciente en la inclusión laboral, especialmente para personas con discapacidad. Algunos estudios, como los de Llorente-Barroso et al. (2023) y Mañas-Viniegra et al. (2023), critican que todavía hay una brecha entre lo que dicen las empresas sobre sostenibilidad y lo que realmente viven estos trabajadores. A pesar de eso, también hay ejemplos positivos, como el uso de tecnologías inclusivas o la promoción de una cultura organizacional más abierta (como señala Kwan en su estudio de 2021).

En el campo educativo, hay un cambio interesante. La empleabilidad ya no se ve solo como la capacidad de adaptarse al mercado, sino como algo más complejo. Según Kahn y Lundgren-Resenterra (2023), los estudiantes deberían desarrollar una visión crítica, con identidad profesional y capacidad de agencia. Otros autores, como Bisschoff & Massyn (2023) y Yoon & Šegota (2022), indican que si las universidades integran temas como la sostenibilidad y la responsabilidad social, se puede mejorar notablemente la empleabilidad de los egresados.

Finalmente, está el impacto de la tecnología. Los estudios revisados muestran que la transformación digital ha cambiado las reglas del juego. Boustani (2022) y Cox (2020) explican que ya no basta con saber usar herramientas técnicas. Ahora, se necesitan habilidades mixtas: tanto técnicas como personales, como la capacidad de adaptarse a entornos cambiantes o colaborar con otros en contextos digitales. Esta nueva “empleabilidad tecnológica” se traduce en un aumento del valor empresarial por medio de la innovación, la eficiencia y la flexibilidad organizacional.

Finalmente, varios estudios ponen de manifiesto la relación entre percepción individual de empleabilidad y reputación corporativa. El trabajo de Bhattacharyya et al. (2020), por ejemplo, muestra que cuando las personas perciben a su organización como comprometida con la responsabilidad social, su sentido de pertenencia y compromiso se fortalecen. Esto genera un círculo virtuoso: a mayor identificación con la empresa, mayor estabilidad del talento humano y, en consecuencia, mayor valor para la organización.

## **Perspectiva multisectorial: transversalidad y medición estructurada**

Un trabajo interesante lo desarrollaron García-Salirrosas et al. (2021). Diseñaron un instrumento pensado para medir la empleabilidad en diferentes sectores productivos, lo cual es bastante útil

considerando que cada sector suele tener demandas y dinámicas particulares. Lo destacable de este aporte es que no se limita a una industria específica, sino que ofrece una base común que puede servir para trazar políticas de formación más integradas y coherentes.

En ese sentido, tener una herramienta con ese grado de adaptabilidad permite responder mejor a las exigencias que impone el contexto actual. Hoy no basta con dominar una sola habilidad; se espera que los trabajadores sean capaces de seguir aprendiendo, adaptarse a cambios rápidos y colaborar en estructuras organizativas diversas. Por eso, metodologías como la propuesta por estos autores ofrecen una vía para ordenar ese panorama tan cambiante. No es solo una cuestión técnica, sino una forma de abrir posibilidades.

### **Revisión sistemática: relación entre la empleabilidad y el valor empresarial**

Durante la revisión sistemática llevada a cabo, se pudo constatar que la conexión entre empleabilidad y el valor empresarial ya no puede entenderse de forma lineal o reducida. Hay un aspecto que ya no se discute: la idea de empleabilidad se ha alejado bastante de lo que solía significar hace unas décadas. En un inicio, se asociaba casi exclusivamente con la capacidad personal de encontrar y mantener un empleo. Pero hoy, ese concepto ha crecido, se ha diversificado. Ahora también abarca los entornos donde se trabaja, las culturas organizacionales, e incluso las relaciones sociales que se tejen alrededor de la producción.

Algunos estudios recientes —como los analizados por Muro y López (2023)— apuntan que las empresas que adoptan la empleabilidad como parte activa de sus estrategias, no solo logran resultados económicos más sólidos, sino que también mejoran su sostenibilidad interna y fortalecen su imagen pública. Es una jugada de doble filo, pero positiva: atraer talento y cuidar la reputación.

La universidad, por su parte, también ha tenido que virar el timón. Lo que antes era un resultado indirecto del proceso formativo —conseguir empleo tras titularse— hoy se considera un objetivo en sí mismo. No se trata solo de formar profesionales, sino de garantizar que puedan insertarse en entornos laborales reales, diversos y cambiantes

Y en el campo tecnológico, ni hablar. Aquí los cambios han sido tan drásticos que, si uno se descuida, se queda atrás en cuestión de meses. Los perfiles que combinan habilidades técnicas duras con capacidades blandas —como saber trabajar en equipo o comunicar con claridad— están siendo más demandados que nunca. Curiosamente, esto no siempre fue así; hace una década, alguien con gran dominio técnico podía ignorar por completo el trabajo colaborativo. Hoy, eso sería un error

También hay experiencias interesantes en comunidades locales, donde el impulso a la empleabilidad no viene motivado por la competitividad económica, sino por razones sociales. En esos contextos, se busca generar inclusión, reducir brechas y fomentar la participación ciudadana. Desde esa mirada, empleabilidad no es solo tener un empleo, sino también tener voz.

Aun así, no todo está claro. Persisten algunos vacíos incómodos. Por ejemplo, buena parte de los estudios que revisamos (véase, por ejemplo, Barrios & Ortega, 2021) se quedan en la superficie, sin conectar causa y efecto con profundidad. Además, el debate sobre cómo valorar a una empresa más allá de sus ingresos sigue abierto. ¿Cómo se mide el capital social o el compromiso ético? Esas son preguntas que todavía esperan respuestas más sólidas. Por ahora, abren espacio a nuevas investigaciones.

A partir de la revisión, se identifican cinco líneas centrales:

1. La empleabilidad como estrategia organizacional.
2. La inclusión como eje fundamental.
3. La cultura institucional como factor habilitante.
4. El impacto de la tecnología sobre los perfiles laborales.
5. El rediseño educativo como agente transformador.

Estos ejes no solo resumen lo observado, sino que también ofrecen una base para construir una teoría más amplia sobre cómo la empleabilidad genera valor real dentro de las organizaciones. Una teoría que supere divisiones clásicas entre lo individual y lo colectivo, lo educativo y lo productivo, lo económico y lo ético.

## **Conclusiones y recomendaciones**

La revisión sistemática converge en un mensaje central: la empleabilidad es un resultado organizativo tanto como una capacidad individual. Cuando las empresas invierten en liderazgo saludable, aprendizaje continuo, inclusión y vínculos con la educación, los efectos trascienden el clima interno y alcanzan indicadores de valor —productividad, reputación, preferencia del cliente—. El conjunto de estudios revisados sugiere que estas inversiones son más eficaces cuando se articulan en sistemas coherentes (políticas, procesos, métricas) y no como iniciativas aisladas.

Para el sector de bares y restaurantes, proponemos cinco recomendaciones prácticas: (1) definir una “ecuación de talento” mínima por rol (competencias técnicas, conductuales y métricas de servicio) y alinear la selección y la inducción con esa ecuación; (2) implementar micro-formación continua en turno (píldoras de 5–7 min) y coaching entre pares, con seguimiento mensual de indicadores de aprendizaje aplicados en servicio; (3) diseñar turnos y descansos con criterios de salud (pausas activas, límites de horas consecutivas, cobertura ante picos) para reducir rotación y errores operativos; (4) medir inclusión en términos operativos (p. ej., adaptación de estaciones, accesos, horarios) y de percepción (seguridad psicológica), y vincular estas métricas a objetivos de mando medio; y (5) crear proyectos puente con centros de formación (retos reales, prácticas con evaluación conjunta) para estabilizar el flujo de talento y disminuir costos de entrenamiento.

En el plano de gestión, conviene traducir la empleabilidad a tableros que dialoguen con el negocio: tiempo a competencia por rol, polivalencia, tasa de reintegro exitoso, y su relación con ticket promedio, tiempos de servicio y NPS. Asimismo, se sugiere institucionalizar ciclos PDCA (plan-do-check-act) para iterar políticas de talento a partir de datos y no de percepciones puntuales. Por último, recomendamos incorporar la voz del cliente y del colaborador en el diseño de procesos críticos (apertura, pico de almuerzo/cena, cierre), de manera que la mejora continua conecte experiencia, bienestar y margen.

Para futuras investigaciones, se necesitan más estudios longitudinales y diseños cuasi-experimentales en gastronomía que capturen el impacto acumulado de intervenciones de talento. También sería valioso explorar la empleabilidad territorial (vínculos con proveedores locales, escuelas técnicas, programas de inserción) como estrategia de valor compartido. Finalmente, la estandarización de indicadores facilitará la comparación entre formatos (independientes vs. cadenas, franquicias vs. propias) y el aprendizaje sectorial.



# **CAPÍTULO 3**

**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LA  
EMPLEABILIDAD Y LA VALORACIÓN EMPRESARIAL EN  
EL SECTOR DE BARES Y RESTAURANTES**

---





### **3. Fundamentación teórica sobre la empleabilidad y la valoración empresarial en el sector de bares y restaurantes.**

Este capítulo propone un marco conceptual que articula empleabilidad y valoración empresarial para organizaciones del sector de bares y restaurantes. La tesis de partida es que la empleabilidad —concebida como capacidad dinámica y relacional— constituye un activo estratégico que se incorpora al valor de la firma a través de mecanismos organizativos (sistemas de recursos humanos, liderazgo, cultura) y relacionales (experiencia del cliente, reputación, sostenibilidad).

Esta aproximación se sustenta en literatura que asocia prácticas de gestión de personas con resultados de desempeño y legitimidad (Karman, 2020; Kravariti et al., 2022; Van der Heijden et al., 2022). Asimismo, reconoce el papel de tecnologías y analítica para habilitar decisiones basadas en datos sobre aprendizaje, salud y asignación de talento (Del Giudice et al., 2021; Xu et al., 2022), y el lugar de la sostenibilidad como criterio valorativo creciente para consumidores y colaboradores (Rhee et al., 2021; Martínez & Signes, 2021).

En servicios de alimentación, el valor empresarial emerge de procesos de alta intensidad humana: consistencia operativa, hospitalidad, seguridad alimentaria, higiene, diseño de sala y cocina, y tiempos de servicio. Muchos de estos procesos dependen de competencias que se adquieren y se mantienen con prácticas organizativas: reclutamiento, inducción, capacitación, evaluación, incentivos y bienestar. El marco propuesto conecta estos eslabones con resultados de negocio (ticket promedio, repetición, reputación online) mediante rutas causales plausibles y medibles. Al enfatizar la empleabilidad como stock y como flujo —capacidad acumulada y capacidad en movimiento—, la organización puede gestionar “amortiguadores” ante rotación, estacionalidad y picos de demanda.

El capítulo se organiza así: (i) se precisan definiciones y dimensiones de la empleabilidad y de la valoración empresarial; (ii) se presentan mecanismos de intersección (p. ej., cómo el aprendizaje en el puesto afecta la consistencia del servicio); (iii) se discuten condiciones de contexto (tamaño, formato, mercado laboral local) que moderan los efectos; y (iv) se sintetiza un marco analítico aplicable a diagnósticos y a hojas de ruta de mejora.

La conexión entre la empleabilidad y el valor que adquiere una empresa ha venido ganando relevancia en distintos sectores productivos. Sin embargo, cuando se trata del ámbito específico de bares y restaurantes, esta relación sigue sin ser suficientemente explorada, y lo que existe en la literatura resulta más bien fragmentado. No se trata solo de entender la empleabilidad como un concepto más dentro del lenguaje académico. Este capítulo busca —aunque sin agotar el tema— echar luz sobre cómo esa noción dialoga directamente con la forma en que se valora un negocio en

sectores tan dinámicos como el gastronómico. Hay, sin duda, vacíos en la literatura, pero también pistas dispersas que, si se conectan bien, permiten construir una mirada más completa.

No es, tampoco, un repaso de definiciones. La idea es más ambiciosa: tender puentes entre diferentes capas de análisis. Desde lo formativo y laboral, pasando por elementos como la cultura interna de los equipos o las habilidades blandas, hasta cuestiones como la reputación de marca, el liderazgo o incluso la sostenibilidad. Todos esos elementos se entrelazan. Y eso sin contar con que valorar una empresa no siempre es igual a leer sus estados financieros: hay símbolos, percepciones y hasta intuiciones que también pesan.

Esta reflexión se apoya en avances recientes de la literatura internacional y en perspectivas organizacionales de diverso corte —unas más tradicionales y otras más contemporáneas—. Se adopta un enfoque abierto que combina aportes cuantitativos y cualitativos y otorga un lugar explícito a lo contextual y a lo simbólico.

Más que respuestas definitivas, lo que se ofrece aquí es una proposición. ¿Qué tanto influye un equipo bien formado en el rumbo de una empresa? ¿Cuánto pesa la estabilidad laboral en la construcción de una marca sólida? ¿Y cómo entran esos factores en decisiones estratégicas cotidianas? En sectores como el gastronómico, donde todo se mueve rápido, con personal rotando y clientes cada vez más exigentes, estas preguntas no son decorativas. Quizá no haya respuestas únicas. Pero sí vale la pena pensarlas.

## **Materiales y métodos**

Este capítulo adopta un enfoque teórico-documental orientado a integrar categorías y relaciones entre empleabilidad y valoración empresarial en organizaciones de servicios de alimentación. Se organiza la literatura en cinco bloques analíticos (empleabilidad, valoración, intersección, aplicación sectorial y síntesis de marco) y se privilegian fuentes recientes y pertinentes para contextos de hospitalidad y gastronomía. El contraste entre enfoques permite articular mecanismos causales plausibles —por ejemplo, cómo el aprendizaje en el puesto y el liderazgo inciden en la experiencia del cliente— y derivar un esquema operativo de variables e indicadores. La intención es ofrecer una base conceptual clara, reutilizable y suficientemente flexible para diferentes formatos de negocio.

## **Análisis de los resultados**

### **Empleabilidad como constructo dinámico: evolución, dimensiones y determinantes**

Durante los últimos años, el concepto de empleabilidad ha dejado de entenderse como una simple capacidad individual para conseguir empleo. Hoy en día, esta idea se ha ampliado y profundizado, incluyendo factores que no dependen únicamente de la persona. La empleabilidad también tiene que ver con el entorno en que se desenvuelve el trabajador y las oportunidades que se generan desde lo organizacional y lo social. Así lo sostienen Van der Heijden y colaboradores (2022), quienes destacan que se trata de un proceso continuo, en constante evolución, influido tanto por las habilidades personales como por las condiciones externas que permiten desarrollarlas.

Los cambios tecnológicos, junto con la digitalización y la necesidad de adaptación permanente, han modificado las formas tradicionales de medir qué tan empleable es una persona. Park (2020) advierte que ya no es suficiente contar con un título o acumular años de experiencia. Lo que ahora

pesa más es la capacidad de aprender de forma continua, de adaptarse al cambio y de aplicar habilidades que se puedan transferir a distintos escenarios. Entre esas habilidades destacan las llamadas competencias blandas, como saber comunicarse bien, trabajar en equipo o manejar adecuadamente las emociones. Estas competencias han dejado de ser un complemento para convertirse en piezas clave del perfil laboral.

En el plano organizacional, investigaciones como las de Habets et al. (2023) resaltan que las empresas también tienen una responsabilidad en la construcción de la empleabilidad de sus empleados. No se trata solo de ofrecer cursos o capacitaciones. Más bien, se trata de crear ambientes de trabajo que faciliten el aprendizaje, valoren el esfuerzo del personal y permitan avanzar dentro de la organización. Algo parecido sostienen Kravariti y sus colegas (2022), al señalar que una buena gestión del conocimiento, sumada a una visión estratégica de futuro y una cultura basada en la innovación, puede marcar una gran diferencia en este aspecto.

Un factor adicional que influye notablemente es la experiencia acumulada a lo largo del tiempo. Esta experiencia no debe verse solo como una medida de duración en un puesto, sino como un proceso constante de aprendizaje práctico. Tanto Lecat et al. (2018) como Rodríguez-Gómez et al. (2020) coinciden en que las trayectorias laborales aportan aprendizajes valiosos que no siempre se adquieren en entornos formales. De allí surgen competencias técnicas, sociales y adaptativas que fortalecen la empleabilidad y permiten al trabajador mantenerse vigente frente a los desafíos del mercado. Este enfoque reconoce el valor del saber práctico y su incidencia directa sobre la capacidad de las personas para mantenerse vigentes en entornos laborales competitivos. La siguiente tabla sintetiza las principales dimensiones que configuran el concepto actual de empleabilidad, en base a los hallazgos y aportes de los autores mencionados:

**Tabla 9.** Dimensiones centrales de la empleabilidad en contextos organizacionales contemporáneos.

Dimensión de la empleabilidad	Descripción	Referencias
Competencias básicas y transversales	Incluye habilidades blandas, comunicación efectiva y adaptabilidad	Van der Heijden et al. (2022); Park (2020)
Experiencia previa y aprendizaje organizacional	Capitalización de aprendizajes laborales a partir de la trayectoria	Lecat et al. (2018); Rodríguez-Gómez et al. (2020)
Apoyo organizacional	Percepción de respaldo institucional al desarrollo de carrera	Karavatti et al. (2022); Habets et al. (2023)

*Fuente: Los autores.*

La lectura integrada de estos elementos permite observar que la empleabilidad es un constructo relacional, moldeado por factores personales —como la autoeficacia, la proactividad o la resiliencia—, pero también por la estructura de oportunidades que cada organización es capaz de ofrecer. En contextos como el del sector de bares y restaurantes, donde la rotación de personal es alta y las exigencias de adaptación son constantes, estas dimensiones adquieren un valor estratégico.

García-Salirrosas et al. (2021) contribuyen a este análisis al señalar que la empleabilidad también se relaciona con la percepción de estabilidad que los trabajadores construyen a partir de su entorno laboral. Si el trabajador percibe que su empleador fomenta el aprendizaje, valora su aporte y ofrece posibilidades reales de crecimiento, su nivel de compromiso tiende a aumentar, y con ello su disposición a permanecer en la empresa.

Este abordaje evidencia que la empleabilidad no puede ser entendida como un atributo aislado, sino como una propiedad emergente que surge de la interacción entre el sujeto y el contexto. Por ello, todo esfuerzo por fortalecer la empleabilidad —sea desde la formación, desde la gestión

del talento o desde la política organizacional— debe considerar esta interdependencia como un principio operativo. Solo así será posible generar entornos laborales que no solo retengan talento, sino que lo hagan crecer de manera sostenida y alineada con las necesidades de las organizaciones.

### **Valoración empresarial: indicadores, criterios y factores intangibles**

En los entornos contemporáneos de gestión, la valoración empresarial se ha convertido en una herramienta clave no solo para medir el estado económico de una organización, sino también para proyectar su sostenibilidad a largo plazo. Lejos de ser una métrica exclusivamente financiera, la valoración de una empresa incorpora hoy día un abanico de variables que reflejan el desempeño integral de sus activos, tanto tangibles como intangibles. Este enfoque multidimensional resulta especialmente relevante en sectores con alta dependencia del talento humano y la reputación organizacional, como es el caso del sector de bares y restaurantes.

En distintos estudios recientes, se ha resaltado que el capital humano no puede ser visto como un simple recurso, especialmente en entornos donde la competencia entre empresas es alta. Del Giudice y colaboradores (2021) apuntan que, cuando las habilidades y el talento del personal se convierten en factores clave para competir, las organizaciones tienden a integrar la gestión del talento con los procesos que definen su valor económico.

No se trata solamente de acumular capacidades técnicas o profesionales. También entra en juego la capacidad de retener al personal con visión estratégica, lo cual parece estar vinculado de manera directa al rendimiento general de la empresa. En relación con esto, Karman (2020) observa que las empresas que enfrentan una alta rotación de trabajadores suelen tener más fluctuaciones en su valor en el mercado.

Por el contrario, aquellas compañías que apuestan por formar a su gente y acompañar su desarrollo profesional tienden a construir una imagen de marca mucho más sólida. La percepción que tienen los actores del entorno —clientes, inversores o aliados— no solo se basa en los productos o servicios ofrecidos, sino también en cómo se cuida y se valora a quienes forman parte de la organización. Por otro lado, Minor-Cooley y Parks-Yancy (2020) introducen el concepto de marca empleadora como un activo intangible crucial en el posicionamiento empresarial. En sectores con alta interacción social como el gastronómico, la imagen proyectada hacia los posibles trabajadores es, en muchas ocasiones, tan determinante como la imagen dirigida a los consumidores. Así, una empresa bien valorada no solo es aquella que produce buenos resultados financieros, sino también aquella que es percibida como un espacio deseable para trabajar y desarrollarse profesionalmente.

De igual modo, factores como la adaptación tecnológica han ganado protagonismo dentro de las metodologías de valoración. Si bien estos procesos de innovación implican una inversión tangible —infraestructura, software, equipamiento—, su impacto en términos de eficiencia, posicionamiento digital y adaptación a nuevas formas de consumo los convierte en elementos intangibles de gran peso en la proyección de valor. Boustani (2022), al respecto, remarca que la adopción tecnológica está redefiniendo la lógica de la empleabilidad, exigiendo nuevas competencias que, en muchas ocasiones, el mercado laboral tradicional aún no está preparado para ofrecer. Martínez y Signes (2021) complementan este argumento destacando cómo la digitalización progresiva, cuando se acompaña de estrategias adecuadas de gestión del talento, puede duplicar el valor percibido de una empresa en apenas cinco años.

La siguiente tabla sintetiza los principales factores de valoración empresarial identificados en la literatura especializada, clasificándolos según su tipo y explicitando la relación que mantienen con

la empleabilidad, en tanto dimensión estratégica del capital humano.

**Tabla 10.** Factores de valoración empresarial y su vínculo con la empleabilidad.

Factor de valoración empresarial	Tipo	Relación con empleabilidad	Referencias
Capital humano y retención	Intangible	Alta correlación con desempeño organizacional	Del Giudice et al. (2021), Kaman (2020)
Imagen de marca empleadora	Intangible	Influye en atracción de talento	Minor-Cooley & Parks-Yancy (2020)
Adaptación tecnológica	Tangible / Intangible	Mejora productividad, pero exige nueva empleabilidad	Boustani (2022), Martínez & Signes (2021)

*Fuente: Los autores.*

El análisis de los datos presentados en la tabla permite identificar patrones que subrayan la centralidad de la empleabilidad dentro de los procesos de valoración. En primer lugar, todos los factores enlistados tienen alguna relación directa o indirecta con las competencias de los trabajadores, su formación continua y su capacidad de adaptación. No basta con considerar la empleabilidad como una habilidad individual o un esfuerzo aislado del trabajador. De hecho, cuando se examina su impacto desde una óptica más amplia, es evidente que se trata de una condición que las propias organizaciones pueden —y deben— cultivar activamente, ya que termina influyendo en la percepción y el valor que proyectan hacia fuera, así como en su estructura interna.

Un punto que no se puede pasar por alto es que los elementos más determinantes dentro del análisis de la valoración empresarial no son tangibles ni se pueden medir con un inventario. Hablamos de factores como la cohesión del equipo, la imagen que circula entre clientes y competidores, o la agilidad con la que se responde a nuevas exigencias del entorno. Este cambio de enfoque obliga a repensar las métricas tradicionales.

En sectores como el de bares y restaurantes —que viven y mueren en buena parte por la experiencia que ofrecen—, tener un personal capacitado, estable y motivado puede hacer la diferencia entre el cierre o el éxito sostenido. Por tanto, ignorar las condiciones de empleabilidad al momento de diseñar estrategias de crecimiento no solo es miope, sino que puede comprometer seriamente la viabilidad del negocio en el mediano plazo.

### **Intersección entre empleabilidad y valoración empresarial: modelos conceptuales y evidencia empírica**

En los últimos años, la conexión entre empleabilidad y valoración empresarial ha dejado de ser una intuición sin fundamento. Hoy, más bien, se presenta como una línea de investigación cada vez más sólida en distintos campos del conocimiento. A medida que las empresas comprenden que su gente —más allá de la maquinaria o los activos físicos— tiene una influencia directa en el valor que el mercado les asigna, han surgido varios modelos conceptuales que intentan explicar esta relación de doble vía. Este apartado se propone examinar con mayor detalle dichos enfoques, enfocándose en los elementos que articulan la empleabilidad como un rasgo inherente a la organización, y no solo como una cualidad del trabajador. Se pondrá especial atención al caso de bares y restaurantes, un sector que, por su dinámica particular, enfrenta retos constantes en términos de rotación de personal, reputación y adaptación tecnológica.

Uno de los modelos que más ha llamado la atención es el que vincula sostenibilidad empresarial, responsabilidad social y políticas de empleabilidad. Rhee et al. (2021), por ejemplo, destacan que las compañías que apuestan por formar a su personal, ofrecer condiciones laborales estables y abrir

rutas de crecimiento profesional, logran mejorar no solo el clima interno, sino también su imagen hacia afuera. En la misma línea, Fu et al. (2022) aportan que esa inversión en capital humano tiene un eco simbólico: eleva la confianza del público, de los socios potenciales e incluso de los inversionistas. En otras palabras, el valor de mercado también se construye desde lo intangible.

Por otro lado, cobra fuerza un modelo que plantea la necesidad de alinear la gestión del talento humano con los objetivos estratégicos de cada empresa. En contextos como el actual —post pandemia y marcado por la incertidumbre—, esto resulta aún más pertinente. Kocziszky y Veresné Somosi (2020) proponen que cuando los procesos de recursos humanos están en sintonía con los indicadores de rendimiento (KPIs), las organizaciones tienden a operar con mayor eficiencia, reducen sus márgenes de error y aumentan su rentabilidad a mediano plazo. Complementando esta mirada, Brown et al. (2021) advierten que sectores como el gastronómico, muy dependientes del contacto directo con el cliente, deben ver la empleabilidad como una inversión estratégica. No hacerlo implica perder competitividad y limitar su capacidad de sostenerse en el tiempo.

A continuación, se presenta una tabla que recoge los principales aportes de estos modelos, subrayando sus elementos centrales y mostrando cómo podrían aplicarse en el ámbito de bares y restaurantes.

**Tabla 11.** Modelos conceptuales y aplicabilidad en el sector de bares y restaurantes.

Modelo conceptual	Elementos clave	Aplicabilidad en bares y restaurantes	Referencias
Enfoque de sostenibilidad y responsabilidad social	Empleabilidad + impacto social = mayor valor	Alta, por presión de clientes y turismo responsable	Rhee et al. (2021), Fu et al. (2022)
Modelo de alineación estratégica HRM-valor	Vincula políticas de RRHH con KPIs de rentabilidad	Alto, especialmente en climas post-COVID-19	Kocakinsky & Marsuki-Somosi (2020), Brown et al. (2021)

*Fuente: Los autores.*

La revisión de modelos teóricos permite observar cómo el concepto de empleabilidad —si se entiende más allá del plano individual y se proyecta como parte de una política organizativa— puede jugar un papel clave en la valorización de las empresas. En ámbitos como el de bares y restaurantes, donde entran en juego factores como la atención al cliente, la reputación digital o la adaptación a nuevas tecnologías, estas ideas cobran especial sentido. El marco conceptual, al conectarse con hallazgos empíricos, abre espacio para soluciones que combinan gestión del talento humano y construcción de valor corporativo, sobre todo en contextos donde la competitividad está cada vez más ligada a aspectos intangibles, pero estratégicos

### **Aplicación teórica en el sector de bares y restaurantes: desafíos y oportunidades**

Este sector, muy influido por dinámicas sociales, tecnológicas y económicas cambiantes, ha vivido modificaciones relevantes, sobre todo luego de los impactos derivados de la pandemia del COVID-19. Este periodo sirvió como catalizador para repensar cómo se administra el capital humano, especialmente en relación con la empleabilidad y su impacto directo en la percepción del valor empresarial. Ahora bien, no se trata de un sector uniforme; hay una variedad de formatos de negocio que, si bien enfrentan retos similares —como la rotación constante de personal o la digitalización forzosa—, responden de maneras distintas según su contexto, tamaño o tipo de clientela.

En varios estudios se ha planteado que la empleabilidad no debe entenderse únicamente como un rasgo personal, sino como una herramienta que puede integrarse a la estrategia empresarial. En

este sentido, Demirović Bajrami et al. (2021) resaltan que las compañías que invierten en formación interna y en medidas para retener personal logran reducir significativamente los costos asociados a procesos de selección y entrenamiento. Este tipo de inversiones resulta especialmente relevante en áreas como la atención directa al público, donde la experiencia acumulada del personal incide de forma directa en la calidad del servicio ofrecido.

Asimismo, los trabajos de Baabdullah (2022) y Martínez & Signes (2021) apuntan a que la creciente digitalización en este rubro —ya sea mediante menús virtuales, sistemas automáticos de pago o plataformas de pedidos— ha generado nuevas exigencias para los empleados. Aunque estas transformaciones pueden resultar difíciles al inicio, también abren la puerta a ventajas competitivas relacionadas con la eficiencia operativa y la innovación. En estos casos, la empleabilidad opera como un recurso de adaptación frente a la evolución tecnológica, conectando habilidades actuales con oportunidades de desarrollo económico futuro.

Por otra parte, también han ganado protagonismo las dimensiones ambientales y sanitarias. Romanello et al. (2021) afirman que los locales que aplican prácticas sostenibles, como reducir los residuos o preferir productos de origen local, no solo contribuyen al entorno, sino que refuerzan su identidad corporativa frente a una clientela cada vez más exigente. Deng et al. (2022) complementan esta idea señalando que incorporar criterios ecológicos en la gestión no solo eleva el valor simbólico de la empresa, sino que también la vuelve más atractiva ante consumidores jóvenes.

En la siguiente tabla se pueden visualizar, de forma esquemática, los principales retos que enfrenta este sector y cómo se relacionan con las nociones de empleabilidad y valoración empresarial.

**Tabla 12.** *Desafíos del sector de bares y restaurantes, su relación con la empleabilidad y su impacto en la valoración empresarial.*

Desafío del sector	Relación con la empleabilidad	Implicancia para la valoración empresarial	Referencias
Alta rotación laboral	Necesidad de desarrollar empleabilidad interna	Reducción en costos de reclutamiento	Demirović Bajrami et al. (2021)
Digitalización del servicio	Requiere nuevas habilidades técnicas	Mejora percepción innovadora de la empresa	Baabdullah (2022), Martínez & Signes (2021)
Crisis climática y de salud pública	Presiona para prácticas sostenibles y responsables	Aumenta valor percibido por consumidores comprometidos	Romanello et al. (2021), Deng et al. (2022)

*Fuente: Los autores.*

A partir de los datos anteriores, salta a la vista que estas tres dimensiones no funcionan de forma separada. Más bien, interactúan y se influyen mutuamente. Para ilustrarlo, pensemos en la rotación de personal: si una empresa no ofrece formación tecnológica actualizada, especialmente en un entorno cada vez más digital, es muy probable que sus trabajadores se sientan desmotivados y opten por irse. Algo similar ocurre con las iniciativas sostenibles. Cuando están bien planteadas, no solo llaman la atención del público, sino que también generan sentido de pertenencia en el personal, que empieza a ver en su lugar de trabajo algo más que una fuente de ingreso.

En conjunto, lo anterior deja ver la urgencia de diseñar estrategias de gestión que no se limiten a apagar incendios inmediatos, sino que piensen a largo plazo. Estrategias que sumen, que articulen lo social, lo ambiental y lo tecnológico sin que una parte eclipse a las otras. Pensar la empleabilidad junto con la valoración empresarial es, en ese sentido, una forma de ampliar la mirada: permite a los bares y restaurantes no solo resistir los cambios, sino encontrar en ellos una oportunidad para

fortalecerse desde adentro hacia afuera.

## **Síntesis conceptual y propuesta de marco analítico**

Sobre la base de los elementos analizados, se propone una síntesis que conecte los hallazgos en un modelo aplicable al ámbito gastronómico. La estructura cruza tres factores: cómo se gestiona al personal, qué inversión se realiza en capacidades internas y cómo se percibe el negocio hacia afuera.

El punto de partida es redefinir la empleabilidad. No como algo que solo depende del trabajador —sus habilidades, formación o experiencia previa—, sino como un recurso que la organización puede moldear, potenciar y dirigir. De hecho, cuando una empresa se compromete a capacitar a su personal de forma continua, está invirtiendo en su propio futuro. Esto no es solo teoría: Rodríguez-Gómez et al. (2020) afirman que uno de los mejores indicadores de esto es la proporción de trabajadores que reciben formación al año, ya que muestra si hay —o no— voluntad institucional de crecer desde el talento humano.

Por otro lado, se deben incorporar variables que tocan directamente la gestión del talento. Aquí el liderazgo juega un papel delicado pero central. Líderes que empoderan, que se preocupan por el bienestar de sus equipos y que piensan en clave de sostenibilidad, logran mejores ambientes de trabajo. Newman et al. (2019) y Zheng et al. (2022) coinciden en que este tipo de liderazgo reduce la rotación, mejora el rendimiento y genera una identidad organizacional más sólida. Y eso, en un sector tan volátil como la gastronomía, es una ventaja competitiva nada menor.

En este punto del desarrollo, la idea central es que la valoración empresarial —lo que se dice de un negocio y cómo se lo percibe— no es un resultado aislado, sino la consecuencia de cómo se han articulado las decisiones de talento. Plataformas como TripAdvisor o Google Reviews pueden actuar como termómetros de esa percepción. Lo que allí se escribe no es solo un juicio sobre la comida o el servicio: es, muchas veces, el reflejo del clima laboral, del compromiso del personal o de la coherencia de los valores de la empresa. Martínez y Signes (2021) sostienen que estos espacios digitales se han convertido en ventanas claves para medir el valor simbólico de un negocio. La siguiente tabla resume los componentes principales del modelo y propone algunos indicadores clave para analizarlos.

No se trata de ofrecer un modelo cerrado ni de imponer una fórmula universal. Más bien, lo que aquí se expone funciona como un punto de partida que, idealmente, debería adaptarse a las particularidades de cada negocio: desde su tamaño hasta la clientela que atiende o el entorno sociotecnológico en el que se desenvuelve. De hecho, en lugar de ver las transformaciones actuales —como la digitalización forzada, las secuelas del COVID-19 o las exigencias ambientales— como barreras, se propone asumirlas como oportunidades para repensar la manera en que se gestiona el talento y se genera valor. Porque sí, mejorar la empleabilidad no solo impacta positivamente al trabajador, también tiene efectos concretos sobre el rendimiento y la imagen de la empresa.

Este enfoque, aunque preliminar, permite vislumbrar rutas de acción para quienes quieran investigar o intervenir directamente en el sector. No es necesario esperar a que se consoliden nuevas teorías para comenzar a hacer ajustes significativos en la gestión humana. Estudios de caso, análisis exploratorios o incluso experiencias piloto podrían ser suficientes para validar —o cuestionar— los componentes aquí planteados. Tal vez no todo encaje a la perfección en todos los contextos, pero esa es justamente la riqueza de este planteamiento: ofrece margen para la flexibilidad y para la mejora continua. En síntesis, lo que se propone no es simplemente una herramienta conceptual, sino una invitación abierta a reinterpretar el valor de lo empresarial desde una óptica más humana, más situada y, por qué no decirlo, más realista.

## **Discusión de los resultados**

La revisión teórica aquí desarrollada sugiere una base conceptual flexible desde la cual interpretar la relación entre empleabilidad y valor proyectado por las empresas del sector. A lo largo del recorrido bibliográfico se evidenció que hablar de empleabilidad no se reduce a contar con habilidades técnicas. En realidad, el concepto implica mucho más: dinámicas internas de las organizaciones, políticas institucionales de formación y, por supuesto, el entorno que condiciona las decisiones empresariales.

Según plantean autores como Rodríguez-Gómez et al. (2020) y Martínez y Signes (2021), el capital humano representa un eje clave que puede incidir de forma directa en cómo se percibe el valor de un negocio, sobre todo en mercados donde la interacción humana es constante. En este sector, además, no basta con saber “hacer bien el trabajo”; también pesa cómo se adaptan los trabajadores a los cambios, cómo resuelven problemas cotidianos y qué disposición tienen para aprender y mejorar.

Por otro lado, investigaciones como las de Newman et al. (2019) y Zheng et al. (2022) subrayan algo que suele pasar desapercibido: que la empleabilidad no solo es un asunto individual, sino también organizacional. Liderazgos coherentes y políticas activas de gestión del talento ayudan a traducir ese potencial humano en resultados concretos. Y esto tiene eco más allá de lo interno, influyendo en la imagen que los clientes tienen del negocio y en la fidelidad que desarrollan hacia él.

En este capítulo también se propuso un esquema de análisis que recoge y organiza estos elementos clave. Dicho marco —aunque aún en fase inicial— distingue tres dimensiones que se interrelacionan: la empleabilidad entendida como insumo organizacional, las prácticas de gestión como mecanismos intermedios y, finalmente, la valoración empresarial como resultado observable. No es un modelo cerrado ni pretende serlo. Más bien, funciona como una herramienta ajustable, útil para orientar futuros estudios o decisiones prácticas en el campo.

Vale la pena remarcar que fenómenos como la pandemia, la aceleración tecnológica y las nuevas exigencias ambientales no actúan como obstáculos, sino como fuerzas que obligan a repensar. En efecto, los criterios para valorar el capital humano han cambiado, y con ellos, también las formas de entender lo que vale una empresa en términos reales, más allá de lo financiero. Estos elementos, más que obstáculos, representan desafíos que exigen nuevas formas de entender y gestionar el vínculo entre personas y organizaciones.

En definitiva, el capítulo ha logrado no solo describir el estado del arte sobre el tema, sino también generar un marco conceptual operativo, que sirve como punto de partida para ejercicios de sistematización cualitativa y para el diseño de intervenciones de gestión adaptadas a distintos formatos del sector. A través de esta transición, el libro avanza hacia la consolidación de un enfoque integral que combina teoría, datos y análisis crítico, con miras a ofrecer propuestas prácticas para el fortalecimiento del sector gastronómico desde una visión centrada en las personas.

## **Conclusiones y recomendaciones**

El marco conceptual desarrollado muestra que la empleabilidad, tratada como activo estratégico, opera a través de sistemas coherentes de gestión de personas que conectan selección, inducción, aprendizaje, bienestar y liderazgo con resultados de negocio y legitimidad social. En el sector de bares y restaurantes —con operaciones intensivas en interacción—, estos vínculos son particularmente visibles en tiempos de servicio, consistencia de la experiencia y reputación.

### **Recomendaciones para la práctica:**

- Diseñar un “sistema mínimo viable” de talento por unidad: perfiles por rol, ruta de aprendizaje de 30–60–90 días, métricas de polivalencia y salud, y tableros de servicio vinculados.
- Instituir modelos de liderazgo de turno que integren micro-coaching, redistribución dinámica de tareas y cuidado de la energía del equipo en picos operativos.
- Incorporar analítica liviana (tableros semanales) para anticipar rotación y planificar cobertura; priorizar datos accionables sobre sofisticación técnica.
- Traducir la inclusión en estándares operativos: estaciones adaptadas, horarios razonables, protocolos de reintegro y canales de voz segura.
- Conectar sostenibilidad con propuesta de valor: proveedores locales, gestión de desperdicios, eficiencia energética y narrativa transparente hacia el cliente.

Para la gestión sectorial, se sugiere promover acuerdos de cooperación con centros formativos para estabilizar flujos de talento, homologar competencias básicas y facilitar la transición de estudiantes a roles operativos. A nivel de investigación, conviene avanzar hacia marcos de evaluación compartidos que integren variables de talento y de desempeño —permitiendo comparabilidad entre formatos y territorios— y utilizar métodos mixtos para capturar tanto efectos cuantitativos como narrativas de mejora. Finalmente, el enfoque propone entender la empleabilidad como política de creación de valor compartido: al mejorar el trabajo se mejora el servicio, y al mejorar el servicio se fortalece el negocio.

## **DISPOSICIONES FINALES**

Este libro ha recorrido de manera progresiva y conectada los principales aportes teóricos y evidencias empíricas que dan forma a la relación entre dos conceptos que hoy en día resultan esenciales para entender la dinámica de sostenibilidad empresarial: la empleabilidad del personal y la valoración de las empresas. Todo esto, visto desde la óptica particular de los bares y restaurantes. A lo largo de tres capítulos, se planteó un enfoque que no se queda en lo conceptual, sino que se atreve a mirar hacia la práctica, desde una lógica interpretativa cercana a la realidad de este tipo de negocios. Al mismo tiempo, cada capítulo fue concebido para ser leído de modo autónomo, con su propia Introducción, Metodología, Análisis de resultados, Discusión y Conclusiones y recomendaciones.

En el primer capítulo se desarrolló un análisis de tipo bibliométrico. Se utilizó como fuente principal la base de datos Scopus, que ayudó a visualizar la evolución del interés académico en torno a la empleabilidad y la valoración empresarial. Las leyes de Lotka y Bradford sirvieron para identificar autores y revistas con mayor presencia en el área, así como relaciones entre palabras clave. En este ejercicio quedó claro que, aunque hay crecimiento en las publicaciones sobre empleabilidad, la relación entre este concepto y la valoración empresarial todavía está dispersa, especialmente cuando se examina en sectores como el gastronómico. En ese sentido, se detectaron vacíos de conocimiento y líneas de investigación emergentes que podrían abordarse en estudios posteriores.

El segundo capítulo se centró en una revisión sistemática cualitativa. En él se revisaron investigaciones que exploran cómo se conectan la empleabilidad y el valor organizacional. Entre los temas que más se repitieron aparecieron las competencias blandas, el liderazgo, la resiliencia empresarial y también la reputación corporativa. Los hallazgos mostraron que no es posible entender la empleabilidad como algo aislado. En cambio, se la debe ver como parte esencial del capital humano que impacta directamente en el valor percibido de una empresa. Esto cobra aún más sentido en sectores como el de los bares y restaurantes, donde la rotación del personal y la presión del entorno son factores constantes. Se demostró que invertir en formación y en el manejo adecuado del talento genera beneficios en términos de innovación, lealtad del cliente y estabilidad.

El tercer capítulo ofreció una mirada más teórica. Se retomaron trabajos de autores como Rodríguez-Gómez et al. (2020), Newman et al. (2019), Martínez y Signes (2021) y Zheng et al. (2022), entre otros. Con base en estas referencias, se construyó un marco conceptual donde la empleabilidad aparece como insumo clave, las prácticas de gestión como vía intermedia y la valoración como resultado visible. Además, se planteó un modelo interpretativo que puede servir tanto para futuras investigaciones como para la toma de decisiones estratégicas en el campo de la gestión gastronómica. Este marco puede utilizarse por separado o en conjunto con los hallazgos previos, manteniendo la coherencia con el diseño autoconclusivo de la obra.

Uno de los aportes centrales del libro es su propuesta de ver la empleabilidad no solo como algo beneficioso para quien trabaja, sino como un factor indispensable para que las organizaciones

*Juan Carlos Ríos Álvarez, Karen Lorena Angarita Contreras, John Arturo Buelvas Parra, William Alejandro Niebles Nuñez*

---

generen valor de manera sostenida. En un sector como el gastronómico, expuesto constantemente a cambios —ya sean crisis sanitarias o nuevas demandas del consumidor—, tener equipos capaces de adaptarse y mantenerse comprometidos se convierte en una ventaja competitiva real. Esta visión, más que idealista, se sostiene en evidencias recogidas a lo largo del estudio.

En resumidas cuentas, lejos de quedarse solo en la teoría, el propósito de esta obra documental fue tender un puente entre lo académico y lo práctico, con la intención de ofrecer herramientas que permitan entender y mejorar el rol del talento humano en la generación de valor. Aunque los tres capítulos varían en métodos y enfoques, todos apuntan en la misma dirección: la empleabilidad ha dejado de ser una cualidad opcional para convertirse en un pilar estratégico en el sector de bares y restaurantes. La organización por capítulos autoconclusivos facilita, además, que investigadores, formadores y directivos puedan utilizar cada aporte de manera independiente, sin perder la visión integral del conjunto.

## Bibliografía

- [1] Al-Refaei, A. A.-A., & Bani-Hani, J. S. (2023). \*The impact of organizational agility on job performance: The mediating role of psychological empowerment\*. *Sustainability*, 15(10), 7978. <https://doi.org/10.3390/su15107978>
- [2] Baabdullah, A. M. (2022). \*Consumer adoption of self-service technologies in the context of the COVID-19 pandemic: The moderating role of the technology readiness\*. *Technological Forecasting and Social Change*, 180, 121772. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121772>
- [3] Beatty, J. E., & Kirby, S. L. (2019). \*Beyond the legal environment: How stigma influences invisible identity disclosure and the ramifications for human resource management\*. *Human Resource Management*, 58(2), 331–345. <https://doi.org/10.1002/hrm.21940>
- [4] Bhattacharyya, S. S., Jha, S., & Sharma, D. (2020). \*Development of a scale on individual perspectives on Corporate Social Responsibility constructs: Based on microfoundation theory\*. *Vision*, 24(1), 47–59. <https://doi.org/10.1177/0972262919862411>
- [5] Bisschoff, Z. S., & Massyn, L. (2023). \*Incorporating corporate social responsibility into graduate employability\*. *International Journal of Training and Development*, 27(1), 57–74. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12284>
- [6] Boustani, N. M. (2022). \*Artificial intelligence impact on banks clients and employees in an Asian developing country\*. *Journal of Asia Business Studies*, 16(2), 267–278. <https://doi.org/10.1108/jabs-09-2020-0376>
- [7] Brown, P., Sadik, S., & Xu, J. (2021). \*Higher education, graduate talent and the prospects for social mobility in China's innovation nation\*. *International Journal of Educational Research*, 109, 101841. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2021.101841>
- [8] Candido, C., Marzban, S., Haddad, S., Mackey, M., & Loder, A. (2020). \*Designing healthy workspaces: results from Australian certified open-plan offices\*. *Facilities*, 39(5/6), 411–433. <https://doi.org/10.1108/f-02-2020-0018>
- [9] Cox, C. M. (2020). \*Augmenting autonomy: 'New Collar' labor and the future of tech work\*. *Convergence*, 26(4), 824–840. <https://doi.org/10.1177/1354856519899083>
- [10] Del Giudice, M., Scutto, V., Garcia-Perez, A., & Petruzzelli, A. M. (2021). \*A knowledge management perspective on Big Data: An empirical investigation and research agenda\*. *The International Journal of Logistics Management*, 32(2), 337–361. <https://doi.org/10.1108/IJLM-03-2020-0119>
- [11] Demirović Bajrami, D. et al. (2021). \*Will we have the same employees in hospitality after all?\*. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>

- [12] Deng, Y., Chen, Y., Zhang, B., & Guo, H. (2022). \*Psychological distress during the COVID-19 pandemic in China\*. *Frontiers in Psychiatry*, 13, 869337. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.869337>
- [13] Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2020). \*Strategic planning and implementation success in public service organizations\*. *Journal of International Management*, 26(4), 100734. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100734>
- [14] Emperatriz Garcia-Salirrosas, E. et al. (2021). \*Determinants of the employability of recent university graduates\*. *Proceedings of ICE-BME*. <https://doi.org/10.1145/3481127.3481172>
- [15] Fu, Q., Jia, Y., Liu, Z., & Ma, X. (2022). \*Sustainable development for HRM in Chinese family firms\*. *Sustainability*, 14(3), 1080. <https://doi.org/10.3390/su14031080>
- [16] Habets, O. et al. (2023). \*Dark leadership, learning climate, employability and turnover intention\*. *Frontiers in Psychology*, 14, 1148294. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1148294>
- [17] Holzwarth, B. et al. (2023). \*Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit\*. *Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin*, 2023(01), 36–42. <https://doi.org/10.17147/asu-1-245713>
- [18] Kahn, P., & Lundgren-Resenterra, M. (2023). \*Grounding employability in both agency and collective identity\*. In \*Rethinking Graduate Employability in Context\*. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-20653-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-20653-5_6)
- [19] Karman, A. (2020). \*Understanding sustainable HRM – organizational value linkages\*. *Human Systems Management*, 39(1), 51–68. <https://doi.org/10.3233/hsm-190602>
- [20] Kocziszky, G., & Veresné Somosi, M. (2020). \*Assessment of the sustainability of community-owned non-financial business associations\*. *Public Finance Quarterly*, 65(SI), 44–77. [https://doi.org/10.35551/pfq\\_2020\\_s\\_1\\_3](https://doi.org/10.35551/pfq_2020_s_1_3)
- [21] Kravariti, F. et al. (2022). \*Talent management and performance in the public sector\*. *IJCHM*, 34(1), 206–228. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0365>
- [22] Kwan, C. K. (2021). \*Helping people with disabilities in the workplace\*. *Social Work*, 66(4), 339–347. <https://doi.org/10.1093/sw/swab030>
- [23] Lange, B. (2021). \*Zu den Aushandlungsprozessen gesundheitlicher Beeinträchtigungen\*. *Sozialer Fortschritt*, 70(4), 227–242. <https://doi.org/10.3790/sfo.70.4.227>
- [24] Lecat, A., Beusaert, S., & Raemdonck, I. (2018). \*Teachers' informal learning and innovative working behavior\*. *Vocations and Learning*, 11(3), 529–554. <https://doi.org/10.1007/s12186-018-9199-x>
- [25] Liu, L., Zhang, C., & Fang, C.-C. (2022). \*Health-promoting leadership, employee health, employability\*. *Int. J. Workplace Health Management*, 15(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-07-2020-0122>
- [26] Llorente-Barroso, C. et al. (2023). \*Disability and employability in the audio-visual sector\*. *El Profesional de La Información*. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.nov.04>
- [27] Mañas-Viniegra, L. et al. (2023). \*Nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación, educación y empleabilidad\*. *ICONO14*, 21(2). <https://doi.org/10.7195/ri14.v21i2.2047>
- [28] Martínez, I. D., & Signes, Á. P. (2021). \*Integration of sustainable practices in firms\*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6_16)

- [29] Minor-Cooley, D., & Parks-Yancy, R. (2020). \*The power of the brand\*. *Journal of Internet Commerce*, 19(3), 241–261. <https://doi.org/10.1080/15332861.2020.1777028>
- [30] Navalgund, S. S. et al. (2021). \*Industry linked projects and employability\*. *JEET*, 55–63. <https://doi.org/10.16920/jeet/2021/v35i0/167022>
- [31] Newman, A. et al. (2019). \*Creative self-efficacy and innovative behavior\*. *J. Vocational Behavior*, 112, 133–143. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.012>
- [32] Page, M. J. et al. (2021). \*PRISMA 2020 statement\*. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- [33] Park, Y. (2020). \*Leader-member exchange, learning, perceived employability\*. *Int. J. Training and Development*, 24(2), 105–117. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12174>
- [34] Pourkhani, A. et al. (2019). \*Impact of social media on business growth and performance\*. *Int. J. Data and Network Science*, 3(3), 223–244. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2019.2.003>
- [35] Redman, A. et al. (2021). \*Reimagining universities\*. *Sustainability Science*, 16(1), 221–233. <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00855-1>
- [36] Rhee, C. S. et al. (2021). \*CSR and sustainable employability\*. *Sustainability*, 13(14), 8114. <https://doi.org/10.3390/su13148114>
- [37] Risberg, A., & Romani, L. (2022). \*Underemploying highly skilled migrants\*. *Human Relations*, 75(4), 655–680. <https://doi.org/10.1177/0018726721992854>
- [38] Rodríguez-Gómez, S. et al. (2020). \*Employability and job security\*. *Administrative Sciences*, 10(3), 60. <https://doi.org/10.3390/admsci10030060>
- [39] Romanello, M. et al. (2021). \*Lancet Countdown on health and climate change\*. *The Lancet*, 398(10311), 1619–1662. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)01787-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)01787-6)
- [40] Ruparel, N. et al. (2020). \*University–industry collaboration and firm performance\*. *Technology in Society*, 63, 101335. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101335>
- [41] Saini, R. (2022). \*Marketing strategies in entrepreneurship – A case study of WhiteHat Jr\*. *Indian Journal of Marketing*, 52(10), 22. <https://doi.org/10.17010/ijom/2022/v52/i10/172345>
- [42] Scholarios, D., & Van der Heijden, B. (2021). \*Age dissimilarity and employability\*. *Frontiers in Psychology*, 12, 763746. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.763746>
- [43] Sergi, B. S. (2019). \*Understanding Industry 4.0\*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/9781789733112>
- [44] Sharma, M. et al. (2022). \*Organizational culture and knowledge hiding\*. *International Journal of Manpower*, 43(7), 1622–1645. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2021-0085>
- [45] Sima, V. et al. (2020). \*Industry 4.0 revolution and human capital\*. *Sustainability*, 12(10), 4035. <https://doi.org/10.3390/su12104035>
- [46] Snyder, H. (2019). \*Literature review as a research methodology\*. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- [47] Van der Heijden, B. I. J. M. et al. (2022). \*Career commitment, success, and employability\*. *European Management Review*, 19(4), 564–580. <https://doi.org/10.1111/emre.12503>

- [48] Wang, J., & Lee, M. H. (2019). \*College students' internship and employability\*. *Revista de Cercetare Şi Intervenție Socială*, 64, 25–36. <https://doi.org/10.33788/rcis.64.2>
- [49] Xiao, Y., & Watson, M. (2019). \*Guidance on conducting a systematic literature review\*. *JPER*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- [50] Xu, D., Tu, T., & Xiao, X. (2022). \*Big data in HR performance management\*. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022, 1–12. <https://doi.org/10.1155/2022/4047508>
- [51] Yoon, H., & Šegota, T. (2022). \*Using live briefs in marketing education\*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-6433-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-981-16-6433-5_21)
- [52] Zawadzki, M. et al. (2020). \*Humanistic management and the “good life”\*. *Management Learning*, 51(5), 548–564. <https://doi.org/10.1177/1350507620920532>
- [53] Zheng, K. et al. (2022). \*Responsible leadership and pro-environmental behavior\*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100256. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100256>