



**Incidencia de la Gestión del Talento Humano en la Productividad de las PYMES de  
Alojamiento del Cantón Rumiñahui**

Martínez Rodríguez, Stefanie Lissette

Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería Comercial

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial

PhD. Rea Dávalos, Martha Patricia

24 de enero 2023

24/1/23, 9:05

Revisión de tesis

## Informe de originalidad

NOMBRE DEL CURSO  
REVISION DE TESIS

NOMBRE DEL ALUMNO  
STEFANIE LISSETTE MARTINEZ RODRIGUEZ

NOMBRE DEL ARCHIVO  
STEFANIE LISSETTE MARTINEZ RODRIGUEZ - Revisión

SE HA CREADO EL INFORME  
24 ene 2023

### Resumen

Fragmentos marcados	27	5 %
Fragmentos citados o entrecomillados	12	2 %
<b>Coincidencias de la Web</b>		
espe.edu.ec	21	3 %
redalyc.org	6	1 %
docplayer.es	3	1 %
utp.edu.pe	2	0,3 %
isciii.es	1	0,3 %
unegocios.cl	2	0,2 %
ecuadorencifras.gob.ec	1	0,1 %
ucv.edu.pe	1	0,1 %
facebook.com	1	0,1 %
inec.gob.ec	1	0,1 %



1 de 39 fragmentos

Fragmento del alumno **MARCADO**

**El nivel de motivación influye en los resultados de las labores realizadas por los trabajadores.** **La organización involucra a sus trabajadores a fin de que se sientan...**

Mejor coincidencia en la Web

Encuesta **El nivel de motivación influye en los resultados de las labores realizadas por los trabajadores... La organización involucra a sus trabajadores a fin de que se sientan responsables de los éxitos...**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Certificación**

Certifico que el trabajo de titulación: **"Incidencia de la Gestión del Talento Humano en la Productividad de las PYMES de Alojamiento del Cantón Rumiñahui"** fue realizado por la señora **Martínez Rodríguez, Stefanie Lissette**; el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

**Sangolquí, 24 de enero del 2023**

**MARTHA  
PATRICIA REA  
DAVALOS**

Firmado digitalmente  
por MARTHA  
PATRICIA REA  
DAVALOS  
Fecha: 2023.03.20  
20:52:32 -05'00'

**PhD. Rea Dávalos, Martha Patricia**

**DIRECTORA**

C. C 1709678104



**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Responsabilidad de Autoría**

Yo, **Martínez Rodríguez, Stefanie Lissette**, con cédula de ciudadanía n°2100627526, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Incidencia de la Gestión del Talento Humano en la Productividad de las PYMES de Alojamiento del Cantón Rumiñahui** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

**Sangolquí, 24 de enero del 2023**

  
**Martínez Rodríguez, Stefanie Lissette**  
C.C 2100627526



**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Autorización de Publicación**

Yo **Martínez Rodríguez, Stefanie Lisette**, con cédula de ciudadanía n°2100627526, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Incidencia de la Gestión del Talento Humano en la Productividad de las PYMES de Alojamiento del Cantón Rumiñahui** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

**Sangolquí, 24 de enero del 2023**

  
**Martínez Rodríguez, Stefanie Lisette**  
C.C. 2100627526

### **Dedicatoria**

*A Oscar. Mi amado esposo. Compañero incondicional en este camino lleno de desafíos. Siempre conté suficientemente con el apoyo moral y académico necesario.*

*A mis hijos. Mi más grande esfuerzo para ellos, hasta lograr en el tiempo que se sientan orgullosos del ejemplo que les pueda dejar como Madre.*

*A mi madre, por su abnegación. Generosamente me regaló el tiempo necesario para dedicarme a estudiar y hacer mis tareas. A mi padre.*

Martínez Rodríguez, Stefanie Lissette

### **Agradecimiento**

*Agradezco a Dios. Aquella fuerza indescriptible e incomprensible a momentos, aquella que me ha permitido continuar y no darme por vencida hasta lograr este objetivo personal, por muy difíciles que hayan sido las circunstancias. A Él, mi agradecimiento por el presente trabajo.*

*Gracias a mi esposo, quien me ayuda en cada momento de mi vida, especialmente en esta etapa de desarrollo profesional, me ha impulsado a seguir adelante, me ha brindado siempre su apoyo incondicional.*

*A mis padres. ¡Gracias! siempre me impulsaron a estudiar para formarme como una buena profesional.*

*¡Gracias! a cada uno de mis docentes de esta prestigiosa Universidad, me brindaron sus valiosos conocimientos, los llevo presente a todos.*

Martínez Rodríguez, Stefanie Lissette

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	6
Agradecimiento.....	7
Resumen .....	15
Abstract.....	16
Introducción .....	17
Tema.....	17
Planteamiento del problema.....	17
Justificación .....	20
Objetivos.....	21
Objetivo general .....	21
Objetivos específicos .....	21
Hipótesis .....	22
Operacionalización de las variables .....	22
Variable independiente.....	22
Variable dependiente: .....	22
Capítulo I .....	29
Marco teórico, empírico y conceptual.....	29
Marco teórico .....	29
Gestión de talento Humano.....	29
Productividad .....	31
Teoría de Productividad Laboral.....	31
Factores que inciden en la Productividad .....	34
Teoría de las expectativas de Víctor Vroom .....	36



Marco referencial .....	38
Marco conceptual.....	41
Gestión de talento humano .....	41
Motivación.....	43
Satisfacción laboral .....	43
Compromiso organizacional .....	43
Cohesión.....	44
Integración .....	45
Reconocimiento .....	45
Flexibilidad .....	45
Capítulo II .....	47
Metodología .....	47
Situación del sector de estudio.....	47
El cantón Rumiñahui .....	47
Población y muestra.....	48
Determinación de la Población.....	48
Prueba piloto.....	50
Muestra .....	51
Técnicas de Investigación .....	53
Encuesta.....	53
Levantamiento de las encuestas .....	58
Herramientas de Investigación .....	58
Capítulo III .....	59
Análisis de datos.....	59

	10
Resultados de la aplicación de la encuesta.....	59
Validez y fiabilidad de la encuesta: coeficiente Alfa de Cronbach .....	59
Datos generales del encuestado .....	60
Perfil del talento humano en las PYMES de alojamiento .....	64
Resultados de gestión del talento humano.....	64
Motivación.....	65
Satisfacción laboral .....	66
Compromiso organizacional .....	67
Cohesión.....	68
Integración .....	69
Plan de carrera.....	70
Reconocimiento .....	71
Resultados de Productividad.....	72
Eficiencia.....	72
Eficacia .....	74
Flexibilidad .....	75
Pregunta clave .....	76
Correlaciones entre variables de gestión de talento humano y variables de productividad....	76
Compromiso - Eficiencia .....	77
Integración – Eficiencia, Eficacia y Flexibilidad .....	80
Plan de carrera – Eficacia y Flexibilidad.....	82
Reconocimiento – Eficiencia, Eficacia y Flexibilidad.....	84
Comprobación de la hipótesis .....	86
Situación actual del sector alojamiento y de cada establecimiento.....	87

	11
PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.....	87
PYMES por tipo de alojamiento del Cantón Rumiñahui.....	89
Hosterías.....	89
Hoteles.....	90
Hostales.....	91
Propuesta de estrategias para las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.....	92
Objetivo general de la propuesta.....	92
Estrategias.....	92
Objetivos específicos de la estrategia.....	93
Gestión de Talento Humano.....	93
Metas esperadas en el mediano plazo.....	94
Conclusiones y Recomendaciones.....	101
Conclusiones.....	101
Recomendaciones.....	101
Bibliografía.....	103

### Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de la variable Gestión del Talento Humano.....	23
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de las variables del proyecto: Productividad .....	27
<b>Tabla 3</b> Dimensiones del talento humano que inciden en la productividad de las organizaciones .....	33
<b>Tabla 4</b> Factores que inciden en la Productividad.....	35
<b>Tabla 5</b> Clasificación de PYMES en el Ecuador.....	49
<b>Tabla 6</b> Clasificación de las PYMES en el Sector Turístico del Cantón Rumiñahui.....	50
<b>Tabla 7</b> Relación entre la gestión de talento humano y la productividad laboral .....	51
<b>Tabla 8</b> Tamaño muestral.....	52
<b>Tabla 9</b> PYMES de Alojamiento a encuestar .....	53
<b>Tabla 10</b> Preguntas de la encuesta diseñada: Gestión del Talento Humano .....	54
<b>Tabla 11</b> Preguntas de la encuesta diseñada: Productividad.....	57
<b>Tabla 12</b> Coeficiente Alfa de Cronbach.....	60
<b>Tabla 13</b> Tipo de alojamiento.....	60
<b>Tabla 14</b> Nivel jerárquico .....	61
<b>Tabla 15</b> Género.....	62
<b>Tabla 16</b> Edad.....	62
<b>Tabla 17</b> Nivel de educación.....	63
<b>Tabla 18</b> Tiempo en la empresa de alojamiento .....	64
<b>Tabla 19</b> Eficiencia .....	73
<b>Tabla 20</b> Eficacia.....	74
<b>Tabla 21</b> Flexibilidad.....	75
<b>Tabla 22</b> Relación entre el talento y la productividad laboral .....	76

<b>Tabla 23</b> <i>Gestión de Talento Humano y Productividad</i> .....	77
<b>Tabla 24</b> <i>Compromiso – Eficiencia</i> .....	78
<b>Tabla 25</b> <i>Integración – Eficiencia, Eficacia y Flexibilidad</i> .....	81
<b>Tabla 26</b> <i>Plan de Carrera – Eficacia y Flexibilidad</i> .....	83
<b>Tabla 27</b> <i>Reconocimiento – Eficiencia, Eficacia y Flexibilidad</i> .....	84
<b>Tabla 28</b> <i>Situación actual PYMES alojamiento</i> .....	88
<b>Tabla 29</b> <i>Situación actual Hosterías</i> .....	90
<b>Tabla 30</b> <i>Situación actual Hoteles</i> .....	91
<b>Tabla 31</b> <i>Situación actual Hostales</i> .....	92
<b>Tabla 32</b> <i>Estrategias de mediano plazo</i> .....	93
<b>Tabla 33</b> <i>Gestión del Talento Humano</i> .....	94
<b>Tabla 34</b> <i>Metas para las PYMES de alojamiento</i> .....	95
<b>Tabla 35</b> <i>Metas para Hosterías</i> .....	96
<b>Tabla 36</b> <i>Metas para hoteles</i> .....	98
<b>Tabla 37</b> <i>Metas para hostales</i> .....	99

## Índice de figuras

<b>Figuras 1</b> <i>Diagrama de Causa y Efecto</i> .....	20
<b>Figuras 2</b> <i>Motivación</i> .....	65
<b>Figuras 3</b> <i>Satisfacción laboral</i> .....	66
<b>Figuras 4</b> <i>Compromiso organizacional</i> .....	67
<b>Figuras 5</b> <i>Cohesión</i> .....	68
<b>Figuras 6</b> <i>Integración</i> .....	70
<b>Figuras 7</b> <i>Plan de carrera</i> .....	71
<b>Figuras 8</b> <i>Reconocimiento</i> .....	72
<b>Figuras 9</b> <i>Situación actual PYMES alojamiento</i> .....	89
<b>Figuras 10</b> <i>Metas hosterías</i> .....	96
<b>Figuras 11</b> <i>Metas hoteles</i> .....	99
<b>Figuras 12</b> <i>Metas hostales</i> .....	99

## Resumen

Las principales actividades económicas en el Cantón Rumiñahui son agricultura, ganadería, telecomunicaciones, servicios financieros, comercio al por mayor y menor, turismo, servicios públicos, manufactura y, construcción. Durante la pandemia las actividades de alojamiento fueron nulas desde abril a diciembre del 2020 dejando en el desempleo a más de la mitad de su planta laboral, debiendo decidir que funciones, puestos y cargos son más importantes para mantener latente el negocio mientras se supera el confinamiento y la pandemia, Por esto, el presente proyecto se desarrolla con la finalidad de determinar la incidencia que tiene la gestión del talento humano y sus dimensiones con la productividad de las PYMES que se dedican a las actividades de alojamiento en el Cantón Rumiñahui. Para el efecto se han seleccionado de manera convencional o intencionada 34 empresas privadas de alojamiento entre hoteles, hosterías y hostales donde laboran 435 personas. Estas empresas de alojamiento tienen homogeneidad en su estructura organizacional, servicios y tamaño a diferencia de las otras actividades del sector turístico que son más heterogéneas y diversas en productos, organización y tamaño como son alimentos y bebidas, intermediación, agencias de viaje y transporte. Para esto, el tamaño de la muestra es de 105 trabajadores que laboran en las en las PYMES de alojamiento más grandes del cantón Rumiñahui. En la recopilación de información se diseña una encuesta que se aplica a la muestra de estudio. Para la comprobación de la hipótesis y cumplimiento de objetivos se aplican herramientas estadísticas como correlaciones y datos descriptivos.

*Palabras clave:* alojamiento, turismo, talento humano, productividad.

### **Abstract**

The main economic activities in the Rumiñahui Canton are agriculture, livestock, telecommunications, financial services, wholesale and retail trade, tourism, utilities, manufacturing, and construction. During the pandemic, accommodation activities were null from April to December 2020, leaving more than half of its workforce unemployed, having to decide which functions, positions and positions are most important to keep the business dormant while overcoming confinement and the pandemic, For this reason, this project is developed in order to determine the incidence of the management of the resource human and its dimensions with la productivity of SMEs engaged in the activities of logging in the Canton Rumiñahui. For this purpose, thirty-four private accommodation companies have selected in a conventional or intentional way, including hotels, inns, and hostels where 435 people work. These accommodation companies have homogeneity in their organizational structure, services, and size unlike the other activities of the tourism sector that are more heterogeneous and diverse in products, organization, and size such as food and beverages, intermediation, travel agencies and transport. For this, the sample size is 105 workers who work in the largest accommodation SMEs in the Rumiñahui canton. In the collection of information, a survey design that applied to the study sample. For the verification of the hypothesis and fulfillment of objectives, statistical tools such as correlations and descriptive data applied.

*Keywords:* accommodation, tourism, human talent, productivity.



## Introducción

### Tema

Incidencia de la Gestión del Talento Humano en la Productividad de las PYMES de Alojamiento del Cantón Rumiñahui.

### Planteamiento del problema

La conservación y desarrollo del personal representa una alta inversión de tiempo, esfuerzo y dinero, ya que, cuando existen altos índices de rotación se pierde la experiencia y el conocimiento que el empleado ha ido adquiriendo en el ejercicio de sus actividades. A más de las funciones y tareas que cumple el recurso humano, existen aspectos intangibles que este va adquiriendo en su paso por la empresa, tales como, habilidades para la toma de decisiones, trabajo en equipo, disciplina, lealtad, liderazgo, comunicación y un conjunto de valores de cultura organizacional que, en suma, se convierten en el capital del personal y en el potencial para laborar con productividad (Ployhart et al., 2014). De otra parte, la crisis de la pandemia que afronta el mundo desde marzo del 2020 ha demostrado que las organizaciones que crecieron y sobrevivieron en este ambiente son altamente competitivas, ya sea, por su tecnología e innovación, estructura financiera, bienes y servicios de alta demanda, cultura y talento humano (Deloitte, 2020).

En efecto, la pandemia ha revolucionado y transformado la forma de conducir los negocios, obligando a las empresas a revisar sus políticas, estrategias y procedimientos para preparar y proteger a los empleados (Núñez, Nelson, María, María, & Silvia, 2020). Sin embargo, para hacer frente a la pandemia miles de empresas en el mundo optaron por despedir personal que ha representado un elevado costo social y financiero, porque en postpandemia se torna evidente contar con talento humano altamente competitivo y empoderado (Reyes & Ramos, 2021).

En esta línea, cabe mencionar que el turismo es una fuente importante de la economía y en el Ecuador representa la tercera fuente de ingresos no petroleros detrás del banano y camarón, y en el 2019 aportó con el 2,2% del PIB con un total de 24.257 establecimientos y 477.382 empleados en las ramas de alojamiento y servicios de comida según el MINTUR (2020). El turismo apoya al desarrollo local proporcionando fuentes de trabajo e impulsando actividades como la pesca, artesanía y agricultura, pero la pandemia del Covid-19 produjo un impacto negativo en el sector turístico mundial y, en el caso ecuatoriano se registró una variación negativa de ingresos de divisas del -69,20% en el 2020, factor que obligó a estos negocios a buscar nuevas maneras de gestionar los negocios, cerrarlos definitivamente o dar un giro hacia otras actividades, pero con la mirada centrada en la importancia que tiene el desarrollo del talento humano en las empresas como insumo para sobrevivir y crecer.

El impacto de la pandemia es notorio desde el enfoque cuantitativo porque la apertura turística ecuatoriana en el 2020 bajó al 1,3% con relación al 2019 que fue de 3,7%. De igual forma, el aporte del sector turístico en el PIB para el 2020 decreció en al 1,2% pasando a ser la sexta fuente de ingresos no petroleros. El gasto del turismo interno al 2019 fue de 4.1 millones de dólares y al 2020 pasó a 1.5 millones de dólares, reflejando un claro estancamiento de la economía de los trabajadores de este sector. A diciembre del 2020 las ventas fueron de 2.82 millones de dólares cuando en 2019 llegaron a 5.59 millones de dólares, asimismo al 2020 se registraron 21.525 microempresas, 2.628 microempresas, 2.628 pequeñas empresas, 95 medianas empresas y 9 grandes empresas, en tanto que, las actividades de alojamiento y servicio de comidas bajaron en un 31,81%.

En el país se cerraron 3.494 PYMES en medio de la pandemia (SRI, 2021) debido a la suspensión de la jornada laboral y la disminución del gasto de los hogares por la pérdida de ingresos y deterioro del mercado laboral. En este aspecto, la Asociación Hotelera del Ecuador

(AHOTEC) señala que las actividades de alojamiento conformada de hoteles, hostales y hosterías en pandemia decrecieron un 70% en el Ecuador y en niveles internacionales bajo en el 90%.

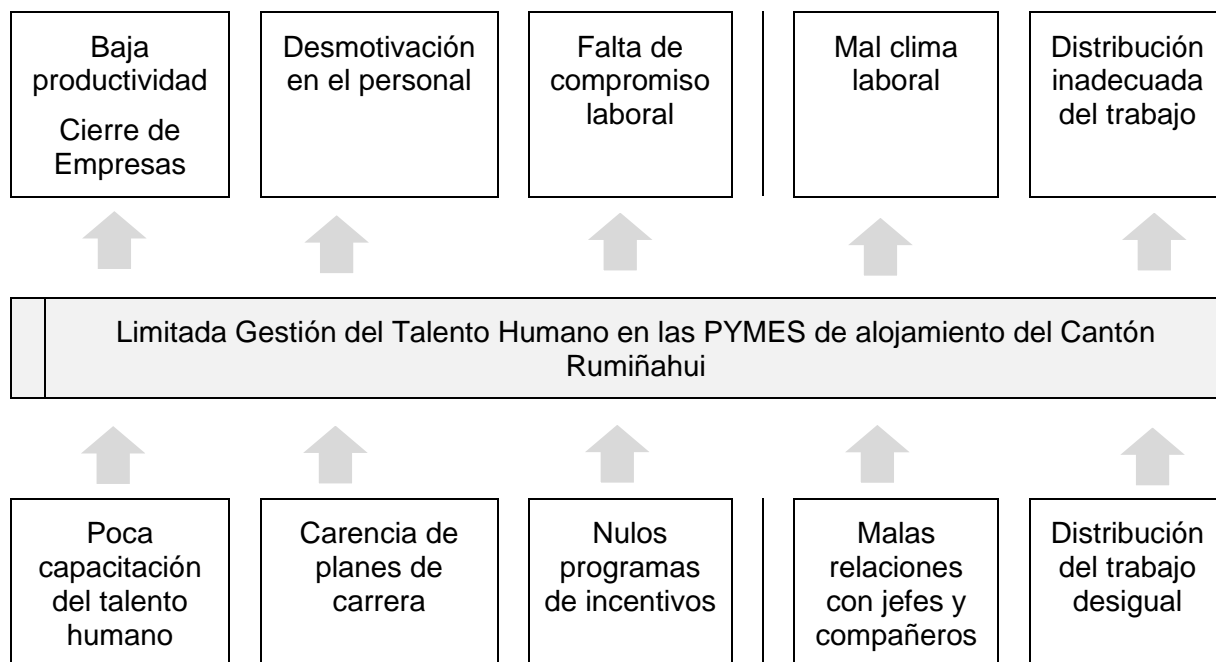
Según el (INEC, 2020) en el Cantón Rumiñahui existen 784 PYMES de las cuales 661 son pequeñas y 123 medianas y se localizan en las parroquias Sangolquí, San Pedro de Taboada y San Rafael que representan el 78,27% del cantón con un número amplio de empresas dedicadas a la producción y comercialización de bienes y servicios. Las principales actividades económicas del cantón Rumiñahui son agricultura, ganadería, telecomunicaciones, servicios financieros, comercio al por mayor y menor, turismo, servicios públicos, manufactura y construcción (Díaz & Cabanilla, 2018) . En pandemia, las actividades de alojamiento fueron nulas desde abril a diciembre del 2020 dejando en el desempleo a más de la mitad de la planta laboral, obligando a dueños y gerentes a decidir sobre la prioridad de mantener cargos, puestos para cumplir con funciones vitales y altamente indispensables con el propósito de mantener vivo al negocio mientras se supera en confinamiento y restricciones impuestas por el estado para afrontar la crisis sanitaria (GAD Sangolquí, 2021).

Por eso, la gestión del talento humano incide en el grado de productividad de la empresa (Simancas, Silvera, Garces, & Hernández, 2018); Murrieta et al., 2017). Las empresas de alojamiento del cantón Rumiñahui aprendieron de la pandemia que es importante el manejo del talento humano para superar crisis y lograr una alta productividad. Por esto, en el desarrollo del presente proyecto de titulación se plantea como problema de estudio la presencia de una *“Limitada Gestión del Talento Humano en las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui”*.

En la Figura 1, se describen las causas y efectos que se generan en el marco del problema planteado.

## Figuras 1

### Diagrama de Causa y Efecto



### Justificación

Las PYMES contribuyen en el crecimiento del PIB y en la generación del empleo, por lo tanto, representa un sector clave para el desarrollo de la economía y del bienestar en la sociedad. De esta manera, las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui son agentes generadoras de riqueza para la economía del país, por eso, el estudio de su comportamiento y desempeño desde el campo de la gestión del talento humano es importante porque es el pilar de la productividad y supervivencia de los negocios.

El proyecto propuesto es conveniente para el estado, la empresa, la academia y la sociedad porque, por un lado, proporcionará herramientas en el campo administrativo que orientan la toma de decisiones y, por otro lado, aporta con un estudio empírico el desarrollo de nuevas investigaciones al tratar aspectos importantes de las organizaciones como es la

Gestión del Talento Humano y la productividad. Además, el proyecto planteado tiene una implicación práctica ya que se cuenta con las herramientas teóricas y empíricas para aplicarlas debidamente en las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui analizando la incidencia en la productividad de los elementos de capacitación, evaluación, desarrollo, motivación e incentivos del talento humano.

Por último, el proyecto es importante porque mediante el uso de herramientas metodológicas de investigación y de las teorías sobre la gestión del talento humano y la productividad se proporcionará de información clave como base para la toma de decisiones y apoyo al fortalecimiento de la gestión del talento humano en las organizaciones objeto de estudio buscando como recurso diferenciador el desarrollo de capacidades personales y profesionales de los colaboradores al convertirlos en un recurso estratégico (Chávez, 2018).

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en la productividad de las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.

### ***Objetivos específicos***

- Diagnosticar la situación de las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.
- Identificar la correlación entre la gestión del talento humano y la productividad en las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.
- Proponer estrategias para el mejoramiento de las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.

**Hipótesis**

- Hipótesis nula: La gestión de talento humano no incide en la productividad de las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.
- Hipótesis alternativa: La gestión de talento humano incide en la productividad de las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.

**Operacionalización de las variables**

**Variable independiente:** Gestión del Talento Humano.

Dimensiones:

- 1) Factores individuales: motivación, satisfacción, compromiso.
- 2) Factores Grupales: cohesión, integración.
- 3) Factores Organizacionales: plan de carrera y reconocimiento.

**Variable dependiente:** Productividad

**Tabla 1***Operacionalización de la variable Gestión del Talento Humano*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  VARIABLE INDEPENDIENTE	La gestión del talento humano se define como un proceso de la administración que se encarga de la inserción del componente humano en la organización acorde a sus competencias para alcanzar los objetivos propuestos con alto desempeño.	Factores Individuales	MOTIVACIÓN (Puga & García, 2019) Los trabajadores se identifican con las actividades que realizan. El nivel de motivación influye en los resultados de las labores realizadas por los trabajadores. La organización involucra a sus trabajadores a fin de que se sientan responsables de los éxitos y fracasos de esta.	Encuesta
			SATISFACCIÓN (Puga & García, 2019) Una oferta laboral en otra empresa bajo las mismas condiciones actuales no merece ser considerada o tomada en cuenta. El clima organizacional influye positivamente en el desempeño.	

Variable	Definición	Dimensión	Ítems	Instrumento
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  VARIABLE INDEPENDIENTE	La gestión del talento humano se define como un proceso de la administración que se encarga de la inserción del componente humano en la organización acorde a sus competencias para alcanzar los objetivos propuestos con alto desempeño.	Factores Individuales	COMPROMISO (Denison, 2001)	Encuesta
			<p>La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.</p> <p>Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.</p> <p>La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.</p> <p>Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.</p> <p>La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.</p>	
			COHESION (Ojeda Hidalgo, Méndez Valencia, & Hernández Sampieri, 2016):	
			Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	



Variable	Definición	Dimensión	Ítems	Instrumento
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	La gestión del talento humano se define como un proceso de la administración que se encarga de la inserción del componente humano en la organización acorde a sus competencias para alcanzar los objetivos propuestos con alto desempeño.	Factores Grupales	<p>Lo que mantiene unida la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.</p> <p>Lo que mantiene unida la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.</p> <p>Lo que mantiene unida la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.</p>	Encuesta
VARIABLE INDEPENDIENTE			<p>INTEGRACIÓN (Puga &amp; García, 2019)</p> <p>Los objetivos personales permiten alinearse con la estrategia de la organización.</p> <p>Colaborar en actividades que no son de responsabilidad directa fortalece al equipo de trabajo.</p> <p>La participación en proyectos de mejora continua aporta a la organización. La organización considera las ideas de sus trabajadores para la toma de decisiones.</p>	

Variable	Definición	Dimensión	Ítems	Instrumento
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  VARIABLE INDEPENDIENTE	La gestión del talento humano se define como un proceso de la administración que se encarga de la inserción del componente humano en la organización acorde a sus competencias para alcanzar los objetivos propuestos con alto desempeño.	Factores Organizacionales	PLAN DE CARRERA (Puga & García, 2019). La empresa apoya para alcanzar objetivos personales. La empresa considera a su personal para ascensos. Los ascensos son parte de la política de talento humano.	Encuesta
			RECONOCIMIENTO (Puga & García, 2019) La capacitación permite el desarrollo profesional. La organización cuenta con un plan de incentivos. La organización ofrece un sistema de reforzamiento económico. La organización le brinda reconocimiento frente al cumplimiento de las metas alcanzadas.	

*Nota.* Esta tabla muestra los factores individuales, grupales y organizacionales con relación a la gestión del talento humano.

Tomado de *Desarrollo de un modelo de diagnóstico cultural* (pág. 25-35), por (Denison, 2001), *Universidad del Valle de Atemajac*.

**Tabla 2***Operacionalización de las variables del proyecto: Productividad*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>
PRODUCTIVIDAD  VARIABLE DEPENDIENTE	La productividad es la medida global del desempeño de una organización (Quijano, 2006). Es el resultado eficiente y efectivo de uso los recursos manejados por el personal de la organización.	Eficiencia	<p>EFICIENCIA:</p> <p>Una actividad requiere la verificación del estado de los equipos y/o materiales.</p> <p>Optimizar los recursos es parte de la cultura de la empresa.</p> <p>La institución proporciona la cantidad y calidad de materiales para el ejercicio de las actividades.</p> <p>La utilización de herramientas tecnológicas que brinda la empresa facilita el desarrollo de las actividades.</p>	Encuesta
		Eficacia	<p>EFICACIA:</p> <p>El cumplimiento de actividades se sustenta en los objetivos de la organización.</p> <p>Las metas planteadas guían el cumplimiento de las actividades.</p> <p>La planificación de las actividades tiene relación directa con la estrategia de la organización.</p>	

Viene

Variable	Definición	Dimensión	Ítems	Instrumento
PRODUCTIVIDAD	La productividad es la medida global del desempeño de una organización (Quijano, 2006). Es el resultado eficiente y efectivo de uso los recursos manejados por el personal de la organización.	Eficacia	El cumplimiento de objetivos se alinea al criterio del supervisor	Encuesta
VARIABLE DEPENDIENTE		Adaptabilidad	<p>FLEXIBILIDAD</p> <p>Las respuestas que se ofrecen al cliente interno y externo son ágiles y oportunas</p> <p>Para responder al dinamismo del mercado la organización promueve el desarrollo de equipos de alto rendimiento</p> <p>La cultura organizacional permite adaptarse fácilmente a situaciones cambiantes.</p> <p>La adaptación al cambio se visibiliza cuando la organización alcanza sus objetivos</p> <p>La iniciativa y proactividad de los empleados son reconocidos por la institución.</p>	

*Nota.* Esta tabla muestra la relación entre la productividad y el desempeño. Tomado de El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia (Pág.28 -31), por (Ojeda Hidalgo, Méndez Valencia, & Hernández Sampieri, 2016), Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín

## Capítulo I

### Marco teórico, empírico y conceptual

#### Marco teórico

##### *Gestión de talento Humano*

Según (Madero & Rodríguez, 2018) la gestión del talento humano se basa en teorías como la Teoría X y Y desarrollada por McGregor, que hace énfasis a la motivación y necesidad de superación de los trabajadores que son considerados como seres humanos que piensan y sienten y, tienen objetivos individuales y, no representan objetos que cumplen una función o tarea, por lo que, deben ser desarrollados en ambientes seguros y agradables. En la actualidad, las teorías X y Y son consideradas un referente en las ciencias administrativas, en la motivación y en el estudio de las relaciones interpersonales, principalmente cuando se da la relación jefe-colaborador. Las teorías de motivación de personal y las teorías de administración han llegado a ser tan numerosas, que muchas personas, principalmente en el ámbito empresarial, entre ellas directivos, gerentes o personas con colaboradores a su cargo, han encontrado sensaciones de confusión y frustración, tratando de determinar cuál es la mejor manera de realizar su trabajo.

Uno de los principales aspectos que tienen que considerar los ejecutivos del área de recursos humanos en las empresas, es el impacto que tienen la aplicación de estas teorías en las decisiones directivas y que de alguna manera afectan los diversos criterios de medición relacionados con las actividades propias de la función de la administración del capital humano, como los incrementos salariales, la asignación de bonos por desempeño, la evaluación del desempeño laboral en el desarrollo del personal, los procesos de sucesión y la participación en programas de capacitación.

La gestión del talento humano también se sustenta en la teoría de la motivación y personalidad desarrollada por Abraham Maslow que sostiene la necesidad de aspiración y superación que tiene todo ser humano mediante la satisfacción de necesidades. De este modo, cuando se satisfacen unas necesidades surgen otras que van escalando hasta llegar a la autorrealización y la trascendencia como el mayor logro personal. De acuerdo con (Checa & Rodríguez, 2018) las personas que trabajan dentro de una empresa son denominadas talento humano y son el recurso que tiene más importancia en toda organización empresarial y la productividad que pueda tener ésta, depende directamente del estado de ánimo bajo el cual estén sujetos sus trabajadores. Los autores señalan que la motivación de los colaboradores se relaciona con la teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por Abraham Maslow, en donde se sitúa la relevancia del nivel último de necesidad conocido como autorrealización personal. Además, la motivación laboral intrínseca se relaciona también con la personalidad del individuo. La motivación intrínseca y personalidad están estrechamente relacionadas con la necesidad de crecimiento de una persona y el interés de ésta para alcanzar su logro personal, profesional, social y, a la vez, desarrollar sus habilidades e ir más lejos del punto donde se encuentra ahora.

Según (Pizarro, Fredes, Inostroza, & Torreblanca, 2019) lo que un ser humano necesita en todos los aspectos de su vida, para conseguir una meta u objetivo, se denomina motivación. Dentro de las organizaciones, los objetivos empresariales pueden ser conseguidos por medio de la voluntad de sus empleados, por tal razón, es necesario que existan factores que despierten la motivación de los trabajadores, incitándolos a realizar un trabajo satisfactorio, para que su organización alcance el éxito deseado. Un empleado motivado es fundamental para lograr excelentes resultados organizacionales.

Diversos autores señalan que la gestión del talento humano se basa en la dirección estratégica del capital humano, en la gestión de competencias y en una metodología de gestión de recursos humanos como manera de acercarse al concepto de talento. Asimismo, la gestión del talento humano en la empresa debe diseñar métodos y técnicas para desarrollar competencias dentro y fuera del trabajo. La importancia de gestionar el talento humano en la organización está en relación con el trabajo, funciones, roles y tareas cotidianas que realizan y estas deben orientarse a lograr el incremento de la productividad.

## **Productividad**

### ***Teoría de Productividad Laboral***

A través del tiempo, el concepto productividad ha adquirido diferentes significados; pero en suma todos hacen referencia a la producción y los recursos necesarios para lograrla. La palabra misma aparece tardíamente, con la Revolución Industrial, y se atribuye a Adam Smith una referencia al concepto. Abordando las definiciones de productividad se encuentran las presentadas por diversos autores como (Render & Heizer, 2014) señalan que la teoría de la productividad implica “la mejora del proceso productivo, representando una comparación favorable entre la calidad de recursos utilizados (inputs) y la cantidad de bienes y servicios (outputs) obtenidos” (p.56).

Por otra parte, las prácticas laborales de la dirección de recursos humanos deben ser procesos apropiados que se ejecuten para que el talento humano se sienta motivado, recompensado, satisfecho y comprometido con la organización. (Kulkarni & Ramamoorthy, 2014). La productividad es la medida global del desempeño en una empresa, es el resultado eficiente y efectivo de uso de los recursos manejados por el personal, es un indicador que permite conocer cómo se están utilizando los recursos de la empresa y, está dada por la cantidad de producción por hora de trabajo invertida para alcanzar los mejores resultados con

el uso de adecuado de los recursos Gutiérrez (2014). Para Cabrera (2017) la productividad y sus teorías se basan en una relación expresada producto versus insumos

La productividad laboral desde el enfoque de Van Den Berghe explica que el trabajador debe ser obligatoriamente tomado en cuenta en la empresa como un activo productivo y no como un costo más, ya que, es un recurso que puede innovar en los procesos para hacerlos más ágiles, ya que tiene autonomía para tomar decisiones dentro del desempeño de sus tareas. Por tanto, la productividad laboral es un indicador que formaliza la eficiencia que tiene un empleado para producir un bien o servicio. Al respecto, (Marvel, Rodríguez, & Núñez, 2011) señala las dimensiones que inciden en la productividad laboral de las organizaciones.



**Tabla 3**

*Dimensiones del talento humano que inciden en la productividad de las organizaciones*

<b>Dimensión</b>	<b>Factores</b>	<b>Variabes</b>	<b>Resultados</b>
Psicológica	Factores individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivación</b></li> <li>• Competencias</li> <li>• <b>Satisfacción</b></li> <li>• Identificación</li> <li>• <b>Compromiso</b></li> <li>• Implicación</li> </ul>	Productividad individual
	Factores Grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cohesión</b></li> <li>• Conflicto</li> <li>• Participación</li> </ul>	Productividad grupal
Psicosocial	Factores organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cultura</b></li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Clima</li> </ul>	Productividad organizacional

*Nota.* Esta tabla muestra las dimensiones en relación a la productividad. Tomado de *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores* (pág. 549-584), por (Marvel, Rodríguez, & Núñez, 2011), *Universidad Politécnica de Catalunya*

El reconocimiento del trabajo bien hecho es fundamental para incrementar la productividad en las PYMES de Alojamiento después de la severa crisis que les dejó el Covid19 y que quizá produjo más efectos negativos que a otros sectores de la economía, porque el reconocimiento genera motivación e integración del empleado a los objetivos de la organización. Según Bocigas (2015) para impulsar la productividad desde la gestión de talento humano se debe considerar la inversión y ahorro en capital físico y nuevas tecnologías, desarrollo del capital humano, logística del trabajo, tamaño de la empresa y, el bienestar del personal medido en motivación, cultura organizacional, liderazgo y clima laboral.

Es por eso que la teoría de la productividad laboral sustentada por varios autores aportan en el desarrollo de este proyecto en la justificación científica de las variables tanto de gestión de talento humano como de la productividad, además se apoya en la teoría de cultura organizacional de Daniel Denison y de Cameron y Quin para el diseño de las preguntas de la encuesta en aspectos como adaptabilidad, flexibilidad, cohesión, ya que, permite articular las dimensiones planteadas en esta teoría con la teoría de las expectativas. Al igual que la teoría de Vroom se aporta con esta teoría en la interpretación de los resultados empíricos alcanzados en los resultados de las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui con los sustentos teóricos y, esto permitirá plantear estrategias sólidas de la ciencia y la práctica.

En definitiva, tanto la teoría de las expectativas y de la productividad laboral apoyan en el desarrollo de este proyecto para identificar la relación que existe entre las variables de gestión de talento humano y la productividad en las PYMES de alojamiento investigadas, por tanto, permiten cumplir los objetivos planteados de diagnóstico, correlación y estrategia y, ayuda a comprobar la hipótesis del trabajo. Uno de los aportes más destacados es la clasificación de los componentes de la variable de gestión de talento humano en tres factores: individual, grupal y organizacional que permiten conocer la situación de productividad de las PYMES desde esos tres enfoques.

### ***Factores que inciden en la Productividad***

A partir del análisis de varias teorías de productividad determinan algunos factores que tienen influencia en la productividad laboral de las empresas desde el enfoque del talento humano, procesos, recursos y administración, tal como se presenta en la tabla 4, por lo que, se tienen como factores determinantes del talento humano y productividad: habilidad del trabajador (competencias); interacción social del individuo; motivación del empleado; satisfacción laboral; participación; fuerza de trabajo; mano de obra; personas; actitud y nivel

de capacidad de la mano de obra; efectividad de los trabajadores; esfuerzo de la gente; integración de los recursos humanos; cultura y clima organizacional; educación; trabajo en equipo; cohesión; manejo del conflicto; alimentación; condiciones de trabajo saludables.

**Tabla 4**

*Factores que inciden en la Productividad*

<b>Aspectos</b>	<b>Factores</b>	<b>Autor</b>
Talento humano	Habilidad del trabajador (competencias); interacción social del individuo; motivación del empleado; satisfacción laboral; participación; fuerza de trabajo; mano de obra; personas; actitud y nivel de capacidad de la mano de obra; efectividad de los trabajadores; esfuerzo de la gente; integración de los recursos humanos; cultura y clima organizacional; educación;	Sutermeister (1976); Mayo (1977); Prokopenko (1989); Kast y Rosenzweig (1993); Bain (1997); Pedraza (1999); Marx (2008); Cequea (2012); Render y Heizer (2014).
Procesos	Racionalización del trabajo; desarrollo tecnológico; métodos de trabajo; sistemas; escala de operaciones; utilización de la capacidad; conocimiento.	Taylor (1911); Sutermeister (1976); Prokopenko (1989); Kast y Rosenzweig (1993); Bain (1997); Pedraza (1999); Render y Heizer (2014).

*Pasa*

Aspectos	Factores	Autor
Recursos	Activos; calidad de las materias primas; disponibilidad de transporte; tierra; energía; planta y equipo; infraestructura; calidad y disponibilidad de los materiales; calidad y utilidad de la tecnología; insumos intermedios (agua, teléfono y comunicaciones); herramientas; inversión en capital.	Prokopenko (1989); Kast y Rosenzweig (1993); Bain (1997); Pedraza (1999); Render y Heizer (2014).
Administración	Mecanismos institucionales; políticas y estrategia; estilos de dirección; liderazgo; habilidades administrativas en el desarrollo de estrategias; administración.	Prokopenko (1989); Kast y Rosenzweig (1993); Cequea (2012); Render y Heizer (2014).

*Nota.* La tabla muestra los factores que inciden en la productividad con relación a la administración de los recursos humanos. Tomado de *Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca (pág.122-136)*, por (Agudelo & Valencia, 2022), Universidad del Zulia.

### **Teoría de las expectativas de Víctor Vroom**

La teoría de las expectativas de Vroom señala que un individuo tiende a comportarse de una forma de acuerdo la recompensa que recibe por el trabajo realizado. Esta teoría manifiesta que todo trabajador busca motivación en el lugar donde realiza sus actividades laborales, siendo importante destacar que cada persona tiene su propio mecanismo para vincular una recompensa con sus objetivos (Marrugo y Pérez, 2014). De este modo, si mayor

es el logro de objetivos, se espera una mayor recompensa, porque, el individuo necesita ser motivado de alguna manera para continuar con el mismo desempeño o mejorarlo.

Esta teoría afirma que la motivación es producto del valor que el individuo le da a los resultados esperados y estén acorde con sus expectativas y metas personales, por ende, es importante que la gerencia conozca y atienda las necesidades y motivaciones que tiene el personal, considerando que este actúa estimulado por la recompensa que recibe. Es así como, la teoría está compuesta de tres dimensiones.

La primera dimensión relaciona el esfuerzo con el desempeño que se presenta cuando el personal reconoce que si se esfuerza logrará un alto desempeño en el ámbito laboral y a esto se llama expectativa. La segunda dimensión plasma la relación entre recompensa y desempeño que se presenta cuando el personal relaciona su nivel de desempeño con los resultados deseados y metas planteadas que se denomina instrumentalidad. Por último, la tercera dimensión relaciona recompensa y metas personales que se denomina valor y trata de como el empleado percibe la recompensa recibida con el trabajo realizado. En consecuencia, el conocer este diagnóstico permite que el personal se encuentre siempre motivado frente al trabajo y la recompensa.

En consecuencia, la teoría de las expectativas de Vroom aporta en el desarrollo del proyecto porque justifica la realización del diagnóstico de la situación de la gestión de talento humano en las variables de Motivación, Satisfacción y Compromiso que tiene el personal de las hosterías y hoteles seleccionados para el estudio que pertenecen al Cantón Rumiñahui, entonces, el estudio trabaja sobre la variable independiente de Gestión de Talento Humano. Asimismo, esta teoría contribuye en el diseño de la encuesta y permite cuantificar los resultados para identificar el nivel de compromiso que tiene el personal para el desarrollo de sus funciones. También, las bases y principios teóricos plasmados por Vroom coadyuvan en

el planteamiento de estrategias y acciones de mejora para la gestión de talento humano que desarrollan las PYMES estudiadas.

### **Marco referencial**

En el estudio de Majad (2016) sobre la gestión del talento humano en centros educativos. En la investigación se aplica una encuesta a 20 escuelas del Municipio de San Cristóbal con una muestra de 431 docentes y 40 directivos. Se determina que estas organizaciones son lentas para afrontar cambios y gestionarlos. Se concluye que no existe un modelo de gestión de talento humano que ayude a insertar al personal idóneo en los puestos de trabajo de las escuelas, por lo que se genera una amplia brecha entre los requerimientos del puesto y el perfil del ocupante.

Alvinez y Bendezú (2018) estudia acerca de la gestión del talento humano y su impacto en la productividad de una empresa financiera del Distrito San Isidro del Departamento de Lima, 2018. En el estudio se aplica a los colaboradores de servicio al cliente una encuesta con escalas de gestión de talento humano y productividad. La información recopilada es tratada con estadísticos descriptivos y correlacionales como el coeficiente Chi-Cuadrado. Los resultados develan la existencia de relación positiva entre indicadores de gestión de talento humano y productividad.

(Simancas, Silvera, Garces, & Hernández, 2018) realiza un trabajo empírico sobre la administración de recursos humanos como factor estratégico de la productividad empresarial en las PYMES de Barranquilla, Colombia. El estudio analiza el impacto del capital intelectual en la productividad en los segmentos de PYMES comerciales, industriales y de servicios. Se utiliza la encuesta Gran PYME Colombia y se concluye que existe incidencia entre las variables de estudio y que la productividad está en función de la gestión del talento humano y el capital intelectual.

(Puga & García, 2019) desarrollan en Ecuador la tesis titulada “satisfacción laboral y su influencia en la productividad del talento humano de las empresas comercializadoras del sector automotriz del DMQ 2018” que fue dirigida por la Dra. Juana Amparo Martínez Cañizares. La metodología se basa en encuestar a una muestra de 361 personas del sector de estudio para identificar la condición laboral y comprobar la existencia de relaciones con la productividad. En la muestra se aplicó una encuesta para evaluar las condiciones laborales según la teoría de Vroom. Tras los ajustes recomendados por los expertos, se generó la Encuesta Final con la cual a manera de prueba piloto se aplicó la encuesta a 30 individuos, con características similares al objetivo de estudio. Los resultados de las encuestas aplicadas se tabularon en el sistema informático SPSS para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach que denota consistencia en la escala utilizada es de 0.7. Se plantean conclusiones y recomendaciones que buscan mejorar las condiciones laborales del personal en el sector automotriz investigado para impactar positivamente en los grados de productividad.

(Guale, 2019) diseña un modelo de planeación estratégica mediante un análisis situacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral del hotel “Salinas” donde se detalla un análisis de los aspectos considerados en la planeación estratégica, con la finalidad de proponer alternativas que permitan el mejoramiento de los procesos llevados a cabo por la dirección hacia el personal que labora dentro del hotel, fomentando la gestión eficiente para los trabajadores lo que implica que con su esfuerzo e ímpetu se obtenga un alto grado de desempeño y a su vez que la empresa obtenga el máximo beneficio. La metodología aplicada fue de tipo descriptivo y exploratorio, partiendo de un enfoque cualitativo, que permitió obtener un análisis claro a las realidades atenuadas en el trabajo, el cual se utilizó instrumentos de levantamiento de información de manera oportuna a las diferentes partes involucradas para el estudio, con las percepciones fundamentadas para recabar información.

Lo que conlleva a los resultados de la problemática existente en el hotel salinas. Según los resultados obtenidos, puedo afirmar que el hotel aplica una planeación estratégica del talento humano de manera empírica, donde existe un desconocimiento, por ello no se cumplen con todos los procesos y aspectos a considerar dentro de la planeación del talento humano, la motivación es primordial pero aplican procesos repetibles que influyen en el desempeño de los trabajadores, con respecto a la selección del personal no poseen un procedimiento adecuado para la selección y asignación del cargo.

La investigación titulada “La gestión del talento humano y su influencia en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C.” de Mantilla y Rayco (2021), tiene como objetivo determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., periodo 2018-2020; la misma está dirigida principalmente a establecer un proceso administrativo eficiente, administrativo y gestionando adecuadamente el recurso humano para que se logre incrementar la productividad de la empresa. La metodología empleada es de tipo básica, de nivel descriptivo- explicativo y correlacional, con un diseño de investigación no experimental de corte longitudinal, dado que no existió manipulación de las variables y fueron observadas en su estado natural, para luego ser analizadas y determinar la influencia de las variables en estudio, las cuales son, la gestión del talento humano y la productividad laboral. La investigación es dirigida a una población de 24 colaboradores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C, aplicando como técnica la encuesta y la observación y como instrumento el cuestionario y entrevistas, para luego realizar el análisis de los datos recolectados haciendo uso de tabulación, estadística básica, gráficos y pruebas estadísticas. Se determinó que la gestión del talento humano influye de manera positiva en la productividad laboral de los colaboradores de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C., ocasionando un rendimiento alto,



por lo que se acepta la hipótesis general planteada en el estudio. En los resultados de la investigación se muestra haber encontrado un nivel de significancia menor a 0.05, al relacionar las variables, gestión del talento humano y productividad laboral, lo cual significa que, si existe relación entre ellas, luego analizando el coeficiente de correlación hallado a través del estadístico de prueba Rho de Spearman, se ha encontrado un coeficiente de 0.588, el cual indica que existe una dependencia entre las dos variables, la misma que es positiva moderada. (Mantilla & Rayco, 2021)

(Agudelo & Valencia, 2022) desarrollan el análisis de la productividad laboral en el sector panificador del valle del Cauca, Colombia. En este trabajo se seleccionan 25 empresas del sector panificador y mediante un enfoque cuantitativo y descriptivo y correlacional se procesa y analiza la información recopilada. Los resultados indican que la productividad se incrementa cuando se fortalecen las dimensiones de trabajo en equipo, liderazgo y cohesión.

Por lo expuesto en los hallazgos identificados de la revisión documental tanto de trabajos nacionales como internacionales, se puede decir que los investigadores han dado importancia al estudio de la gestión del talento humano y su influencia en algunos factores de la gestión como son el clima laboral, el desempeño, trabajo en equipo, productividad, satisfacción laboral, entre otros, que sustentan la fiabilidad de realización de este estudio porque existen trabajos empíricos que tratan de las variables de la gestión de talento humano y de productividad que proporcionan herramientas útiles para el levantamiento y tratamiento de la información.

## **Marco conceptual**

### ***Gestión de talento humano***

Según (Chiavenato, 2011) la administración de los recursos humanos permite el camino para el nuevo enfoque de la gestión del talento humano, las personas dejan de ser

simples recursos de la organización y se consideran seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, entre otras, actitudes y aptitudes. La gestión del talento humano se define como un proceso de la administración que se encarga de la inserción del componente humano en la organización acorde a sus competencias para alcanzar los objetivos propuestos con alto desempeño. La gestión del talento humano es un aspecto determinante de la sostenibilidad organizacional, pues son las personas las que hacen posible el logro de objetivos planteados a partir del esfuerzo y compromiso (Agudelo & Valencia, 2022).

El talento humano es la capacidad que tiene el personal de una organización para desarrollar una determinada actividad o tarea y son habilidades que le permiten destacarse sobre otras personas. Es un proceso sistemático que ayuda a identificar el tipo de capacidades necesarias que requiere un puesto para ubicar al personal idóneo que los desempeñe con productividad. Además, aporta en el desarrollo de habilidades en el personal para que este tenga el desempeño esperado por la empresa en el cumplimiento de sus actividades y tareas.

El talento humano es la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados de manera estable en el tiempo y bajo un ambiente de compromiso para lograr la consecución eficiente y eficaz de estos. Cuando se desarrolla el talento del personal en la empresa, se logra que estos aporten con sus competencias sociales, técnicas, comerciales y de gestión en el cumplimiento de objetivos de mediano y largo plazo. Por eso, la gestión del talento humano se aplica con la identificación de las habilidades y capacidades del personal como la innovación, productividad, competitividad y liderazgo, asimismo, identificar y desarrollar la capacidad del empleado para resolver problemas con amplia seguridad y

confianza, y los conocimientos y habilidades para manejar herramientas y recursos con los que cuenta la organización.

### ***Motivación***

La motivación es una actitud continuada en el tiempo con el objetivo de satisfacer una necesidad u objetivo. La motivación es algo que puede ayudar a cualquier individuo a mantenerse en acción, lograr los procesos necesarios e implementar las acciones pertinentes para conseguir un logro, objetivo o saciar una determinada necesidad. Cada persona tiene distintas motivaciones, y dependerá de ella el grado de motivación que tiene para conseguir lo que desea (Peiró, 2022).

### ***Satisfacción laboral***

Según (Lacayo, 2017), la satisfacción en el trabajo considerada como actitud, puede sufrir alteraciones en virtud de los factores personales del individuo o de las influencias del medio, es decir la satisfacción en el trabajo estaría en función de la personalidad del individuo, de sus características sociodemográficas, del salario, de la situación objetiva en la que se encuentre, además una oportunidad de ascenso en la vida profesional.

Para (Obando, Cayambe, Gancino, Miranda, & Velasco, 2019) “la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones que los trabajadores presentan dentro de un ambiente o entorno laboral, que puede ser de forma positiva o negativa, es decir, si un trabajador se encuentra en un clima positivo su satisfacción será alta y producirá más, pero si se encuentra en un clima negativo su nivel será bajo, tanto en satisfacción como en productividad.” (p. 798).

### ***Compromiso organizacional***

El compromiso organizacional alude al vínculo que una persona siente hacia la organización donde labora, esforzándose por alcanzar los resultados esperados, al mismo

tiempo que comparte la filosofía y valores institucionales. Por tanto, (Al-dalahmeh, Masa'deh, Khalaf, & Obeidat, 2018) afirman que analizar el compromiso organizacional es factor fundamental para el logro de un adecuado desempeño del personal debido a que estimula la productividad y disposición de los trabajadores. El compromiso organizacional refiere al estado psicológico que caracteriza la relación entre el empleado y la organización y la decisión de permanecer en ella o no (Ebraze, Rabbanikhah, Manafi, & Moradi, 2019).

El compromiso organizacional se traduce en la lealtad del empleado derivado de la aceptación que el individuo tiene de los objetivos establecidos por su centro de trabajo, deseando participar activamente en ellos. De igual forma, (Marchalina, Ahmad, & Gelaidan, 2020) argumentan que el compromiso contribuye a la sostenibilidad de la organización puesto que, mediante el involucramiento y disposición del personal para participar en los procesos de gestión, toda organización podrá alcanzar los resultados esperados

### ***Cohesión***

Cohesión es el grado con que los miembros de un grupo se sienten atraídos mutuamente.", además se relaciona con la atracción hacia el grupo y resistencia a abandonarlo, la moral o nivel de motivación que muestran sus miembros y la coordinación de esfuerzo para obtener objetivos comunes. La cohesión es una de las características que le brinda a un grupo mayores ventajas, tanto en estructura como en funcionalidad, le permite alcanzar sus metas más rápida y satisfactoriamente, de modo que su membresía manifiesta sentimientos de pertenencia, los esfuerzos para alcanzar sus logros son compartidos, resulta fácil la identificación con sus objetivos y se establece una atracción hacia y dentro del personal (Rosas, 2016).

### ***Integración***

La integración de los empleados promueve que se compartan ideas y responsabilidades, lo cual conduce a la creatividad y a la innovación. Las culturas de alto Involucramiento tienden a construir un sentido de capacidad y propiedad en sus empleados, y por lo tanto crean un entorno en el cual la creatividad puede ocurrir (Pombo, Jácome, Escudero, & Carrillo, 2022).

### ***Reconocimiento***

El reconocimiento puede impactar grandemente en la productividad porque no solo la incrementa, sino que puede producir efectos contrarios a los deseados, ya que puede desmotivar esta actividad al premiar o reconocer otros comportamientos. La motivación y las expectativas de recompensa de quienes hacen esfuerzos orientados a la consecución de objetivos como la innovación se vinculan estrechamente con percibir a organizaciones que la apoyan. El reconocimiento es la clave para mejorar los niveles de motivación, satisfacción, compromiso, integración del personal en la empresa. Son compensaciones monetarias y no monetarias que se entrega a cambio del trabajo realizado de manera correcta y productiva (Carrillo, 2016).

### ***Flexibilidad***

La flexibilidad puede definirse como la capacidad que tiene la empresa para adaptarse a los cambios generados por el entorno, la velocidad en asumir nuevos cambios y la fortaleza para despuntar frente a las crisis. En el espacio empresarial se busca el aumento de capacidades con la automatización, pero esto no es suficiente, ni tampoco invertir solo en redes informáticas. Las transformaciones en la organización de la producción, y otras actividades de gestión empresarial plantean la flexibilidad en los procesos como característica para satisfacer los clientes (internos y externos a la firma) y a la competencia. La vida de las

organizaciones y sus cambios reclaman el desarrollo de capacidades de los trabajadores que lleven a nuevos y mejorados productos y servicios, donde la ingeniería, las pautas de comportamiento y las actitudes de los trabajadores se caractericen por el compromiso, adaptabilidad de las actuaciones coherentes con los objetivos y misión de las compañías. Las organizaciones demandan mayor involucramiento y participación de las diferentes áreas con equipos de trabajo para reducir los tiempos de desarrollo de los nuevos productos (Pombo, Jácome, Escudero, & Carrillo, 2022).

## Capítulo II

### Metodología

#### *Situación del sector de estudio*

##### *El cantón Rumiñahui*

El área de estudio comprende el perímetro del cantón Rumiñahui siendo este uno de los 8 cantones pertenecientes a la provincia de Pichincha y se conforma de 7 parroquias, a saber, San Rafael, San Pedro de Taboada, Sangolquí, Cotogchoa, Rumipamba y Fajardo. El cantón Rumiñahui se creó el 31 de mayo de 1938. La población llega a 85.852 habitantes según el censo del 2010 la cual se divide en 87,45% urbana y 12,55% rural.

Las actividades productivas del cantón Rumiñahui son agricultura y ganadería y, en el sector secundario se han consolidado empresas y grandes proyectos turísticos con la finalidad de potenciar la actividad económica del cantón. Asimismo, el cantón cuenta con diversos recursos naturales como río Pita y Kimsa, Cóndor Machay y Vilatuña y, Rumibosque. Desde los atractivos turísticos se destacan la Iglesia Matriz San Juan de Salinas, Iglesia el Señor de los Puentes, Museo Juan de Salinas, Casa Kidman, el Colibrí, el Maíz, la Sed, la Resistencia y el Aya.huma, que se ubican dentro del cantón Rumiñahui. En la gastronomía sobresalen las papas con cuy, trucha, cariucho y la especialidad que es el hornado. Las actividades recreativas son el ciclo ruta, avistamiento de aves, escalada extrema, caminata y senderismo.

Los servicios turísticos se ofertan mediante 343 establecimientos de 5.980 registrados en la provincia de Pichincha donde el 5,73% se ubican en el cantón Rumiñahui que a nivel nacional representan el 1,36% de establecimientos que se dedican a la actividad turística. Las actividades de alojamiento representan el 7% de empresas de las cuales un 43% son hosterías y el 57% hoteles y hostales (Díaz & Cabanilla, 2018).

El diseño de la investigación es cuantitativo y de tipo descriptivo, inferencial y correlacional, ya que, mediante el diseño y aplicación de la encuesta se determinan datos numéricos absolutos y relativos que sirven de base para la estructura de tablas de frecuencia y descriptivas para determinar las características dominantes de las variables de estudio y realizar el análisis de correlaciones entre las diferentes variables de gestión de talento humano y de productividad.

El objeto muestral son los empleados que laboran en las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui y se selecciona una muestra probabilística aplicando el cálculo de tamaño muestral para poblaciones finitas. De este modo, se aplican estadísticos como el Alfa de Cronbach para determinar el nivel de confiabilidad de la encuesta diseñada y aplicada, el coeficiente de correlación de Pearson para conocer si existe o no correlación entre las variables de investigación y llegar a comprobar la hipótesis.

## **Población y muestra**

### ***Determinación de la Población***

Según el Directorio de empresas del (INEC, 2020) en el Cantón Rumiñahui existen 784 PYMES que están conformadas por 661 pequeñas empresas y 123 medianas que en el Cantón Rumiñahui se dedican a las actividades económicas de agricultura, ganadería, telecomunicaciones, servicios financieros, comercio al por mayor y menor, **turismo**, servicios públicos, manufactura y, construcción. Es así como, las PYMES en el Ecuador se clasifican de acuerdo con el monto de ventas y el número de empleados en:



**Tabla 5***Clasificación de PYMES en el Ecuador*

<b>Clasificación de las empresas</b>	<b>Volúmenes de ventas anuales</b>	<b>Personal ocupado</b>
<b>Microempresa</b>	Menor o igual a 100.000	1 a 9
<b>Pequeña empresa</b>	De 100.001 a 1'000.000	10 a 49
<b>Mediana empresa "A"</b>	De 1'000.001 a 2'000.000	50 a 99
<b>Mediana empresa "B"</b>	De 2'000.001 a 5'000.000	100 a 199
<b>Grande empresa</b>	De 5'000.001 en adelante	200 en adelante

*Nota.* Esta tabla muestra los estratos de ventas, Tomado de *Decisión 702*, (pág. 2), por el *Sistema Andino de Estadística de la PYME, Acuerdo Ministerial 5*.

Dentro del campo de estudio de este proyecto, se determina que, el sector turístico en el cantón Rumiñahui está conformado por las PYMES dedicadas a las actividades de alojamiento, alimentos y bebidas, agencias de viaje, actividades recreacionales, transporte turístico. En este caso, la población objeto de estudio son 435 personas que laboran en las PYMES que desarrollan actividades de alojamiento del Cantón Rumiñahui (GAD Rumiñahui, 2020; Directorio NEC, 2022).

Es importante destacar que se selecciona el grupo de PYMES de alojamiento porque tienen homogeneidad en su estructura organizacional, servicios y tamaño a diferencia de las otras actividades del sector turístico que son más heterogéneas y diversas en productos, organización y tamaño como son alimentos y bebidas, intermediación, agencias de viaje y transporte. Además, el alojamiento es el sector más afectado en la pandemia dentro del sector turístico.

**Tabla 6**

*Clasificación de las PYMES en el Sector Turístico del Cantón Rumiñahui*

<b>No.</b>	<b>Actividad PYME</b>	<b>Número de empresas</b>
<b>1</b>	<b>Alojamiento</b>	<b>34</b>
<b>2</b>	Alimentos y bebidas	300
<b>3</b>	Intermediación	3
<b>4</b>	Agencias de Viaje	28
<b>5</b>	Actividades recreacionales	2
<b>6</b>	Transporte turístico	5
<b>7</b>	Transporte urbano	6
<b>8</b>	Transporte de taxis	26
	Total PYMES	404

*Nota.* La tabla muestra la cantidad de empresas del cantón Rumiñahui. Tomado de la revista anual (pág. 5), por el Dirección de Turismo GAD Rumiñahui (2022), GAD Rumiñahui.

### **Prueba piloto**

Tomando en cuenta que en el proyecto de graduación titulado “Plan de negocio para la creación de una empresa de planificación y asesoría de eventos sociales en el cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha” desarrollado por (Moncayo & Mora, 2015, pág. 43) se considera para el cálculo del tamaño de la muestra un nivel de aceptación “p” del 90% y un nivel de error o no aceptación “q” del 10%, en el presente proyecto se procede aplicar una prueba piloto con el fin de establecer los valores de probabilidad de ocurrencia (p) y probabilidad de no ocurrencia (q). Así, en un grupo de 30 personas que laboran en los alojamientos de la muestra: hosterías (10 personas), hoteles (10 personas) y hostales (10 personas), se realizó la pregunta clave ¿Considera usted que existe una relación entre la

gestión de talento humano y la productividad laboral que tiene el personal que labora en el alojamiento? y, se obtuvo que el 90% de los encuestados respondieron que SI existe una relación entre la gestión de talento humano y la productividad laboral, mientras que, el 10% señalaron que NO existe una relación entre la gestión de talento humano y la productividad laboral.

Por lo expuesto, se utiliza en el cálculo del tamaño de la muestra los valores de “p = 90% o 0,9” y, “q = 10% o 0,1”.

### **Tabla 7**

*Relación entre la gestión de talento humano y la productividad laboral*

*Pregunta clave ¿Considera usted que existe una relación entre la gestión de talento humano y la productividad laboral que tiene el personal que labora en el alojamiento?*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Si	27	90,0	90,0	90,0
	No	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### **Muestra**

En la determinación del tamaño de la muestra se aplica la fórmula de cálculo de para poblaciones finitas, considerando un error muestral (e) del 5%, nivel de confianza del 95% ( $z = 1.96$ ), probabilidad de ocurrencia (p) del 90%, probabilidad de no ocurrencia (q) del 10% y, la población es de 435 trabajadores de las PYMES de alojamiento del cantón Rumiñahui que, establece una muestra 105 trabajadores en las PYMES de alojamiento.

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{z^2 \times p \times q + (N - 1)e^2}$$

**Tabla 8***Tamaño muestral*

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
N= Población	435
P= probabilidad de ocurrencia (prueba piloto)	0,9
q= probabilidad de no ocurrencia (prueba piloto)	0,1
Z= nivel de confianza	1,96
e= error muestral	0,05
<b>n = TAMAÑO MUESTRA</b>	<b>105</b>

En el establecimiento de las PYMES a encuestar se aplica la selección de muestra por conveniencia o intencional tomando en cuenta las PYMES de Alojamiento que tienen la mayor cantidad de recurso humano laborando en estas, siendo en este caso 5 empresas de alojamiento (hosterías, hoteles y hostales) ubicadas en Rumiñahui y, se describen en la siguiente tabla.

**Tabla 9***PYMES de Alojamiento a encuestar*

<b>No.</b>	<b>Alojamiento</b>	<b>No.</b>	<b>Acumulado</b>
		<b>Personal</b>	
1	HOSTERÍA 1	32	32
2	HOSTERÍA 2	26	58
3	HOTEL 1	21	79
4	HOSTAL 1	14	93
5	HOSTAL 2	12	105

**Técnicas de Investigación*****Encuesta***

Para el desarrollo de este proyecto de titulación se adapta la ENCUESTA de García y Puga (2019) que utiliza la Teoría de Víctor Vroom en la escala de Likert para recopilar información de las PYMES sobre los componentes de la Gestión de Talento Humano y la Productividad y, agrupadas bajo la concepción de la teoría de Marvel et al. (2011) con el apoyo de las dimensiones de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2011) y Denison (2001).

Las preguntas utilizadas en cada variable son componentes 1) de la encuesta de García y Puga (2019) basada en la teoría de Vroom que es validada a través de expertos y mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, 2) instrumento de cultura organizacional de Cameron y Quinn y, 3) instrumento de cultura organizacional de Denison, éstas últimas han sido utilizadas y validadas en más de 60.000 estudios a nivel mundial. Las preguntas se

plantean en la escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa la puntuación más alejada de la realidad y 5 la situación más cercana a la realidad del establecimiento de alojamiento.

Por lo tanto, la matriz de operacionalización de las variables desarrollada en el capítulo 1 de este proyecto, sirve de base para el diseño de la encuesta que se expone en el ANEXO 1.

1. Gestión del Talento Humano: Factores individuales: Motivación, satisfacción, compromiso. Factores Grupales: Cohesión, integración y, Factores Organizacionales: Plan de carrera y reconocimiento.

### Tabla 10

*Preguntas de la encuesta diseñada: Gestión del Talento Humano*

Dimensión	Ítems / Preguntas
Factores Individuales	<p>MOTIVACIÓN (García y Puga, 2019)</p> <p>Los trabajadores se identifican con las actividades que realizan.</p> <p>El nivel de motivación influye en los resultados de las labores realizadas por los trabajadores.</p> <p>La organización involucra a sus trabajadores a fin de que se sientan responsables de los éxitos y fracasos de esta.</p>
	<p>SATISFACCIÓN (García y Puga, 2019)</p> <p>Una oferta laboral en otra empresa bajo las mismas condiciones actuales no merece ser considerada o tomada en cuenta.</p> <p>El clima organizacional influye positivamente en el desempeño.</p> <p>El entorno físico de la organización permite desarrollar actividades con normalidad.</p>

Dimensión	Ítems / Preguntas
	<p data-bbox="435 359 862 390">COMPROMISO (Denison, 2001)</p> <p data-bbox="435 428 1442 527">La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.</p> <p data-bbox="435 564 1442 663">Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.</p> <p data-bbox="435 701 1442 800">La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.</p> <p data-bbox="435 837 1333 869">Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.</p> <p data-bbox="435 907 1442 1005">La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.</p>
Factores grupales	<p data-bbox="435 1043 938 1075">COHESION (Cameron y Quinn, 2011):</p> <p data-bbox="435 1113 1442 1211">Lo que mantiene unida la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.</p> <p data-bbox="435 1249 1442 1348">Lo que mantiene unida la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.</p> <p data-bbox="435 1386 1442 1484">Lo que mantiene unida la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.</p> <p data-bbox="435 1522 1442 1621">Lo que mantiene unida la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.</p>

Dimensión	Ítems / Preguntas
Factores grupales	<p data-bbox="435 415 935 447">INTEGRACIÓN (García y Puga, 2019)</p> <p data-bbox="435 468 1443 552">Los objetivos personales permiten alinearse con la estrategia de la organización.</p> <p data-bbox="435 573 1443 657">Colaborar en actividades que no son de responsabilidad directa fortalece al equipo de trabajo.</p> <p data-bbox="435 678 1401 709">La participación en proyectos de mejora continua aporta a la organización.</p> <p data-bbox="435 730 1443 800">La organización considera las ideas de sus trabajadores para la toma de decisiones.</p>
Factores organizacionales	<p data-bbox="435 821 1016 852">PLAN DE CARRERA (García y Puga, 2019).</p> <p data-bbox="435 873 1146 905">La empresa apoya para alcanzar objetivos personales.</p> <p data-bbox="435 926 1114 957">La empresa considera a su personal para ascensos.</p> <p data-bbox="435 978 1179 1010">Los ascensos son parte de la política de talento humano.</p> <hr/> <p data-bbox="435 1031 1000 1062">RECONOCIMIENTO (García y Puga, 2019)</p> <p data-bbox="435 1083 1065 1115">La capacitación permite el desarrollo profesional.</p> <p data-bbox="435 1136 1081 1167">La organización cuenta con un plan de incentivos.</p> <p data-bbox="435 1188 1260 1220">La organización ofrece un sistema de reforzamiento económico.</p> <p data-bbox="435 1241 1443 1314">La organización le brinda reconocimiento frente al cumplimiento de las metas alcanzadas.</p>

*Nota.* La tabla muestra los factores considerados en el diseño con relación a la gestión del talento humano. Tomado de *la satisfacción laboral y su influencia en la productividad del talento humano de las empresas comercializadoras del sector automotriz del DMQ (pág. 24-31)*, por (Puga & García, 2019), Universidad de las Fuerza Armadas ESPE.



## 2. Productividad: Eficiencia, Eficacia y Adaptabilidad: Flexibilidad.

**Tabla 11***Preguntas de la encuesta diseñada: Productividad*

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems/Preguntas</b>
EFICIENCIA	<p>EFICIENCIA:</p> <p>Una actividad requiere la verificación del estado de los equipos y/o materiales.</p> <p>Optimizar los recursos es parte de la cultura de la empresa.</p> <p>La institución proporciona la cantidad y calidad de materiales para el ejercicio de las actividades.</p> <p>La utilización de herramientas tecnológicas que brinda la empresa facilita el desarrollo de las actividades.</p>
EFICACIA	<p>EFICACIA:</p> <p>El cumplimiento de actividades se sustenta en los objetivos de la organización.</p> <p>Las metas planteadas guían el cumplimiento de las actividades.</p> <p>La planificación de las actividades tiene relación directa con la estrategia de la organización.</p> <p>El cumplimiento de objetivos se alinea al criterio del supervisor</p>
ADAPTABILIDAD	<p>FLEXIBILIDAD</p> <p>Las respuestas que se ofrecen al cliente interno y externo son ágiles y oportunas</p> <p>Para responder al dinamismo del mercado la organización promueve el desarrollo de equipos de alto rendimiento</p> <p>La cultura organizacional permite adaptarse fácilmente a situaciones cambiantes.</p> <p>La adaptación al cambio se visibiliza cuando la organización alcanza sus objetivos</p> <p>La iniciativa y proactividad de los empleados son reconocidos.</p>

Al final de la encuesta se plantea la pregunta clave ¿Considera usted que existe una relación entre la gestión de talento humano y la productividad laboral que tiene el personal que labora en el alojamiento?

### ***Levantamiento de las encuestas***

Las encuestas se aplicaron fuera de los establecimientos de alojamiento esperando la salida del personal que labora en estos, ya que, en su mayoría son propiedad de varios socios. Además, se utilizó una Tablet para el registro digital de cada encuesta realizada y, debido a la confidencialidad de los datos se solicitó no publicar el nombre del establecimiento al que pertenece el personal, por lo que, en este proyecto los establecimientos de alojamiento se denominan HOSTERÍA 1, HOSTERÍA 2, HOTEL 1, HOSTAL 1 y, HOSTAL 2.

### ***Herramientas de Investigación***

En este proyecto se aplican cuadros descriptivos para definir las características dominantes de la gestión de talento humano y de la productividad en el sector de estudio. Se utiliza el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de la encuesta aplicada. Además, se recurre al uso del coeficiente de correlación de Pearson para establecer las posibles relaciones directas o inversas entre las variables de estudio. Se aplica el paquete estadístico SPSS versión 22 para el procesamiento y análisis estadístico de los datos.

### Capítulo III

#### Análisis de datos

##### ***Resultados de la aplicación de la encuesta***

La encuesta es aplicada de manera aleatoria a la muestra de 105 empleados que laboran en las PYMES de alojamiento del cantón Rumiñahui y que se localizan en 5 establecimientos seleccionados por conveniencia que tienen la categoría de hotel, hostel y hostería, Así, en primer lugar se ingresan los resultados de las encuestas en el paquete estadístico SPSS para determinar el coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach, en segundo lugar, se generan tablas descriptivas por cada una de las dimensiones que corresponden a las variables de estudio (gestión de talento humano y productividad) y, por último se establecen correlaciones entre las variables para identificar los efectos directos o inversos que provoca el cambio en una variable que servirá de base para en el capítulo siguiente de la propuesta establecer estrategias para el sector.

##### **Validez y fiabilidad de la encuesta: coeficiente Alfa de Cronbach**

El coeficiente Alfa de Cronbach es un indicador estadístico que mide el grado de fiabilidad, confiabilidad y validez que tiene una encuesta. Se lo calcula una vez ingresados los datos de la encuesta levantados de la muestra y, se lo interpreta considerando que el instrumento es altamente confiable cuando el coeficiente es mayor que 0,8 y, moderadamente confiable cuando el coeficiente se ubica entre 0,6 y 0,8.

De este modo, en la Tabla 12 se presenta que la encuesta de gestión de talento humano y productividad que se diseñó y aplicó tiene un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,971 o 97,1%, en consecuencia, el instrumento compuesto por 44 alternativas de respuesta en escala de Likert, por lo que, se tiene un alto nivel de confiabilidad.

**Tabla 12***Coefficiente Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	44

**Datos generales del encuestado**

Las encuestas se aplicaron a 105 personas que laboran en establecimientos de alojamiento localizadas en el Cantón Rumiñahui, donde el 55,2% trabajan en hosterías, 20,0% en hoteles y un 24,8% en hostales.

**Tabla 13***Tipo de alojamiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hostería	58	55,2	55,2	55,2
	Hotel	21	20,0	20,0	75,2
	Hostal	26	24,8	24,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

El 7,6% desempeñan cargos de gerencia y administración; 11,4% son supervisores o jefes de mandos medios; 10,5% cumplen funciones de contabilidad, servicio al cliente o ventas y; el 70,5% se dedican a las actividades operativas de habitaciones, restaurante, seguridad, jardinería, parqueaderos, mantenimiento, mensajería, entre otras.

**Tabla 14***Nivel jerárquico*

			Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Gerencia / Administración	8	7,6	7,6
	Supervisión / Jefatura	12	11,4	19,0
	Contabilidad / Servicio al cliente / Ventas	11	10,5	29,5
	Operaciones alojamiento / restaurante / zonas verdes/ otras	74	70,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0

La muestra de encuestados se compone de 53,3% hombres y 46,7% mujeres, por lo que se denota que existe una mayor participación de hombres en el desempeño de cargos en los establecimientos de alojamiento, pero la brecha es corta con relación al porcentaje de mujeres que trabajan en estas empresas.

**Tabla 15***Género*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	56	53,3	53,3	53,3
	Femenino	49	46,7	46,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

El mayor número de personas tienen edades entre 18 y 45 años en un 70,4%, de los cuales el 37,1% están entre 18 y 25 años y el 33,3% en el rango de 25 a 40 años.

**Tabla 16***Edad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menor de 18 años	5	4,8	4,8	4,8
	Mayor de 18 años y menor de 25 años	39	37,1	37,1	41,9
	Mayor de 25 años y menor de 40 años	35	33,3	33,3	75,2
	Mayor de 40 años y menor de 60 años	19	18,1	18,1	93,3
	Mayor de 60 años	7	6,7	6,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Con respecto al nivel de educación se tiene que el 8,6% tiene escuela, 48,6% es bachiller, 14,3% curso un instituto técnico superior, el 24,8% tiene estudios universitarios y el 3,8% no ha realizado ningún estudio (personal de jardinería que labora en hosterías).

**Tabla 17**

*Nivel de educación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Escuela	9	8,6	8,6	8,6
	Colegio	51	48,6	48,6	57,1
	Instituto	15	14,3	14,3	71,4
	Superior				
	Universidad	26	24,8	24,8	96,2
	Ninguno	4	3,8	3,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

El 68,6% de la muestra trabaja en los establecimientos de alojamiento por más de 5 años, por tanto, conocen como se lleva la gestión del talento humano y la productividad de la empresa.

**Tabla 18***Tiempo en la empresa de alojamiento*

			Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	5	4,8	4,8
	De 1 a 3 años	6	5,7	10,5
	De 3 a 5 años	22	21,0	31,4
	Más de 5 años	72	68,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0

**Perfil del talento humano en las PYMES de alojamiento**

El perfil que tiene el personal que trabaja en las empresas de alojamiento en su mayoría son hombres que tienen entre 18 y 40 años, que han terminado el colegio en su mayoría y en una porción representativa han estudiado en Institutos Técnicos Superiores y la Universidad, tienen una antigüedad laboral en la empresa mínima de 5 años. Asimismo, la mayor carga laboral se localiza en hosterías y los cargos que mayor desempeñan son de índole operativo.

**Resultados de gestión del talento humano**

De acuerdo con la información procesada de las 105 encuestas, se genera el promedio obtenido en cada aspecto específico en las dimensiones de estudio, es decir, motivación, satisfacción, compromiso, cohesión, integración, plan de carrera y



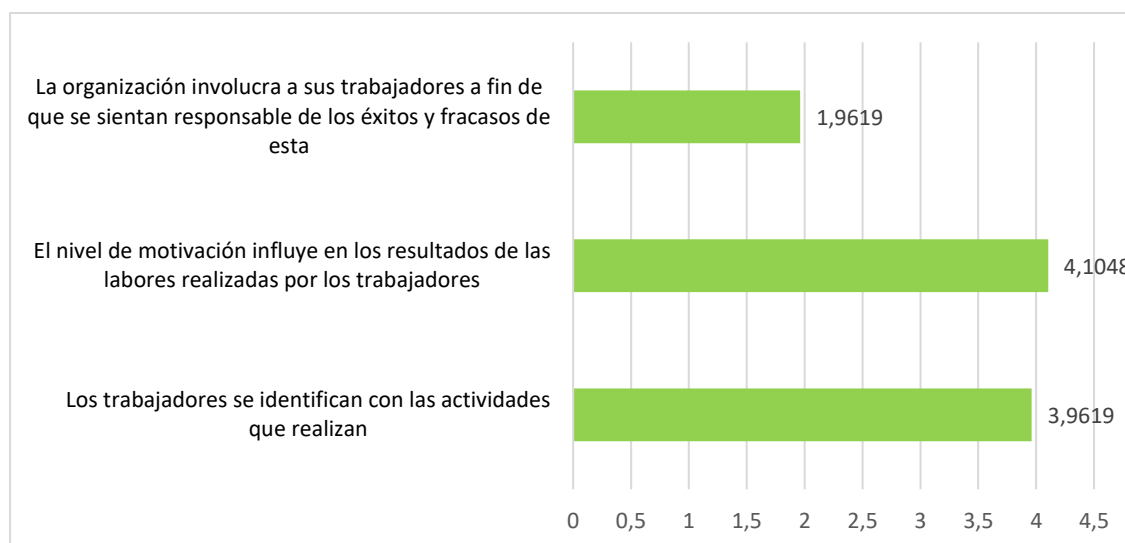
reconocimiento. Para el efecto, se consideran los promedios con valores mayores los que prevalecen en las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.

### **Motivación**

La motivación representa aquellos aspectos internos o externos que impulsan y mueven al ser humano a realizar determinadas tareas. En este caso, se observa que, el talento humano que labora en los establecimientos de alojamiento se identifica con “El nivel de motivación influye en los resultados de las labores realizadas por los trabajadores” que tiene un promedio de 4,11 puntos, es decir, se puede lograr un mayor desempeño en el trabajo mediante la incorporación de impulsadores externos que aplique la empresa. Además, en este sector se tiene con promedio alto de 3,96 puntos “Los trabajadores se identifican con las actividades que realizan”, por tanto, las personas encuentran pertenencia con el trabajo que hacen en los establecimientos de alojamiento y, esto se debe aprovechar para incrementar el desempeño y la productividad.

### **Figuras 2**

#### *Motivación*



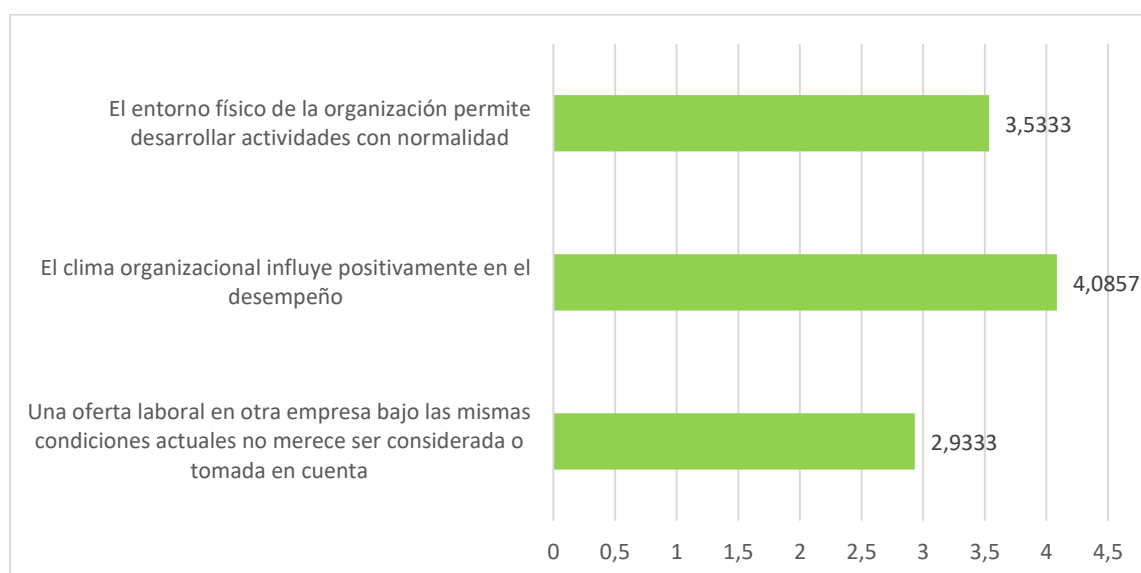
### ***Satisfacción laboral***

La satisfacción representa la sensación de placer que tienen las personas cuando han alcanzado un deseo o han cubierto una necesidad. En este caso, el sector de PYMES de alojamiento analizadas se establece que el talento humano percibe el predominio del aspecto “El clima organizacional influye positivamente en el desempeño” que presenta un mayor promedio de 4,09 puntos.

Esto denota que, el personal de estas empresas le da mucha importancia a la influencia que tiene el clima laboral, el entorno físico y personal en el que se desenvuelven en el buen desempeño. Por esto, es importante mantener un clima laboral positivo en las PYMES de alojamiento para alcanzar buenos niveles de satisfacción que terminan incidiendo en la productividad del trabajo, atendiendo las necesidades del trabajador para contar con un ambiente adecuado en el cumplimiento de tareas que sumen a la productividad.

### **Figuras 3**

#### ***Satisfacción laboral***



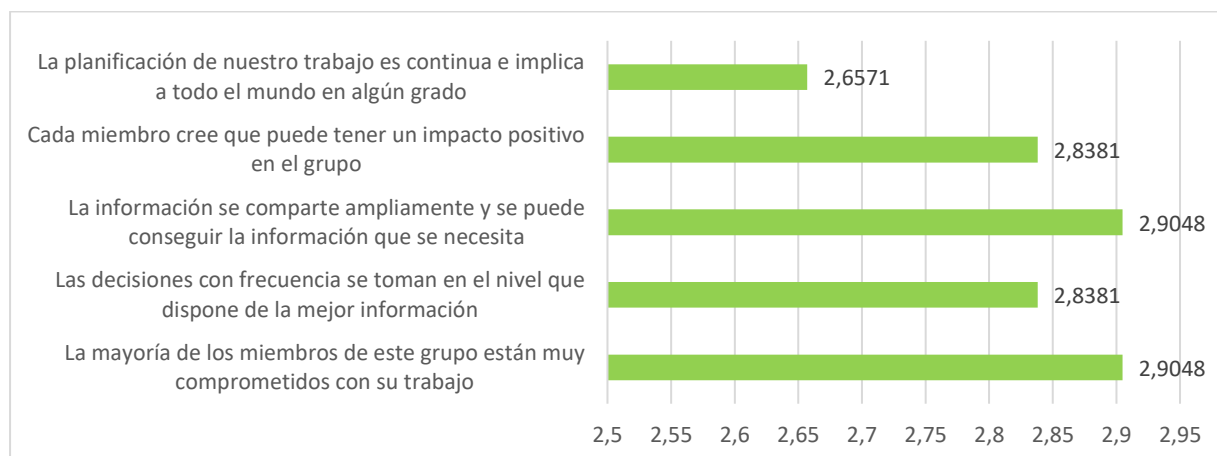
### ***Compromiso organizacional***

El compromiso organizacional es ese grado de identificación y pertenencia que tiene un trabajador con la empresa y con el logro de las metas establecidas por esta, que fortalecen la relación de largo plazo entre personal y empresa. En este proyecto se determina que la variable compromiso organizacional no presenta fuertes o altos valores promedios en la encuesta aplicada al personal que labora en las hosterías, hoteles y hostales del Cantón Rumiñahui, ya que, los promedios son menores a 3 puntos.

Sin embargo, sobresalen las características “La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo” y “La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita”, es decir, los niveles de compromiso en las PYMES de alojamiento son medios y moderados por parte del talento humano. En consecuencia, las empresas de este sector deben trabajar con mayor énfasis en acciones que vayan incrementado el compromiso de sus colaboradores en todos los puestos de trabajo.

### **Figuras 4**

#### ***Compromiso organizacional***

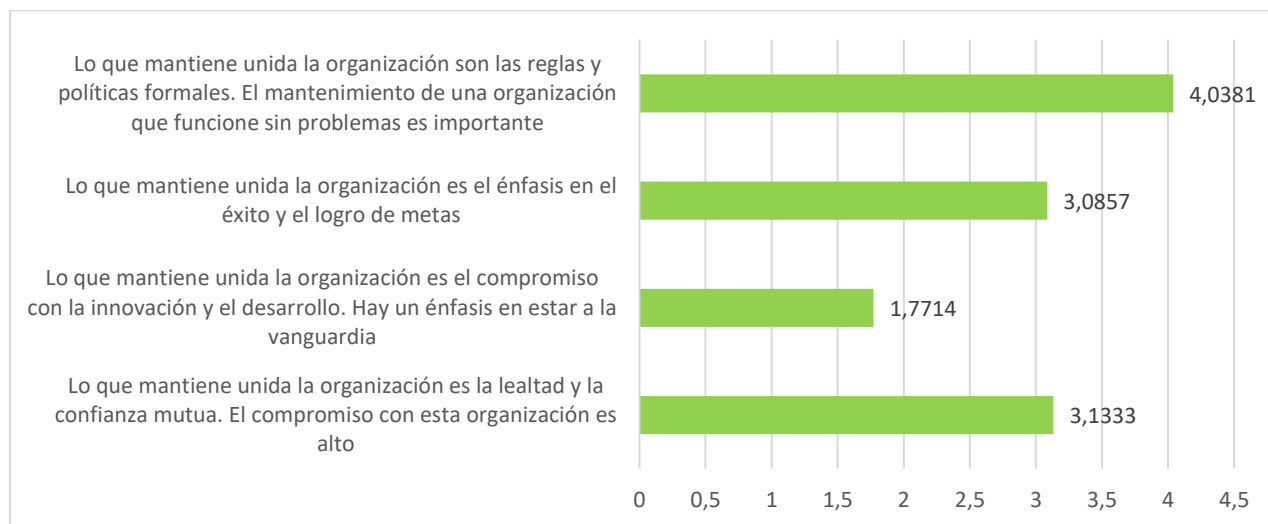


## Cohesión

La cohesión es la fuerza y alcance que crea un vínculo interpersonal para mantener unido al grupo y motiva su participación en el logro de metas y objetivos propuestos. En este proyecto el aspecto que une a los miembros en las empresas de alojamiento se define textualmente “Lo que mantiene unida la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante” con un valor promedio alto de 4,04 puntos. Esto implica que, los trabajadores en este tipo de PYMES conservan su unidad debido a las normas establecidas para la ejecución de cualquier actividad y tarea con la finalidad de evitar el surgimiento de problemas. Es así como, se deben afianzar y compartir continuamente las normas establecidas por la gerencia a los colaboradores y establecer mecanismos de sanciones y recompensas para mejorar el desempeño y productividad en el trabajo.

### Figuras 5

#### Cohesión



### ***Integración***

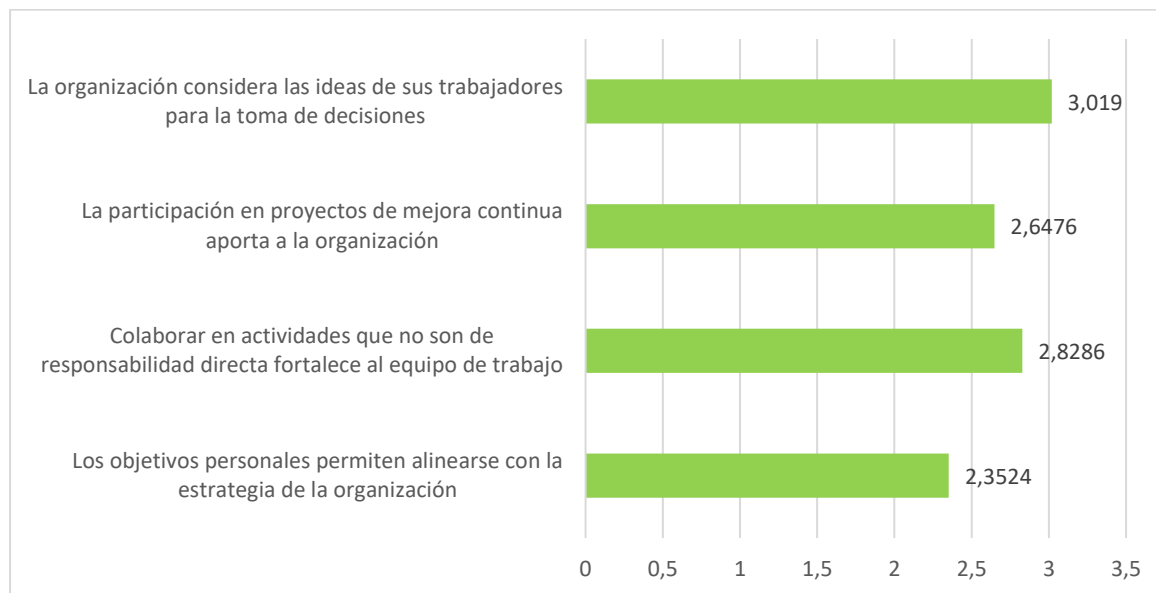
La integración en la organización se presenta cuando existe unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos y, por lo general está en función del estilo de liderazgo, cultura organizacional y sistemas de planificación (Carrillo, 2019). Al igual que, la variable de compromiso organizacional se observa que los valores promedios obtenidos de la encuesta no superan los 3 puntos, por tanto, no se presenta un nivel de integración alto en las empresas analizadas.

Sin embargo, desde la percepción de los trabajadores de las empresas de alojamiento se determina un mayor promedio en la característica “La organización considera las ideas de sus trabajadores para la toma de decisiones” con 3,02 puntos. Esto quiere decir que, las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui de forma ocasional o moderada toman en cuenta las opiniones, sugerencias, recomendaciones y aportes que hace el talento humano con el fin de incorporarlas en las decisiones de la gerencia.

Por tanto, las empresas de este sector deben establecer estrategias que involucren la participación del personal con nuevas ideas de mejora y correctivas para lograr un mejor desempeño y productividad en el desarrollo de sus procesos, tareas y actividades, de modo que, el personal de la organización se sienta integrado a esta.

## Figuras 6

### *Integración*



### ***Plan de carrera***

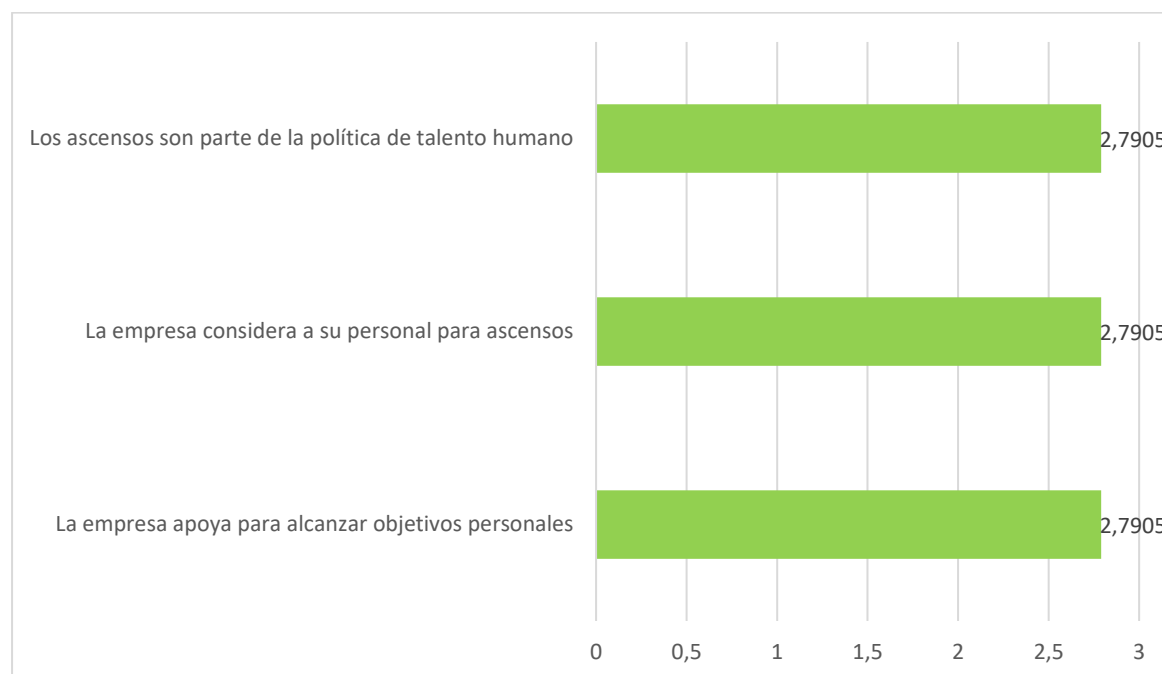
El plan de carrera es la hoja de ruta que puede seguir un trabajador de una empresa para alcanzar el desarrollo y crecimiento de sus competencias y habilidades. También se lo define como el proyecto de formación y capacitación diseñado para que el empleado lo siga y tenga la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa, en este, se fijan las metas del trabajador y los objetivos y necesidades empresariales. En el sector público el plan de carrera está marcado en el escalafón.

De acuerdo con los promedios establecidos de las encuestas procesadas se observa que la percepción por parte del personal de las empresas de alojamiento en este aspecto es indiferente o moderada porque se ubica en un valor inferior a 3, es decir, ni se acerca ni tampoco se aleja de su realidad. Este aspecto se debe a que las hosterías, hoteles y hostales en el sector de estudios son de tipo familiar y el plan de carrera está orientada a la sucesión

del negocio por parte de su propio círculo familiar. Sin embargo, las empresas deben priorizar el diseño e implementación de planes de carrera para garantizar la permanencia del personal en el largo plazo y que para motivarlos en el cumplimiento del trabajo con alto desempeño y productividad.

## Figuras 7

### Plan de carrera



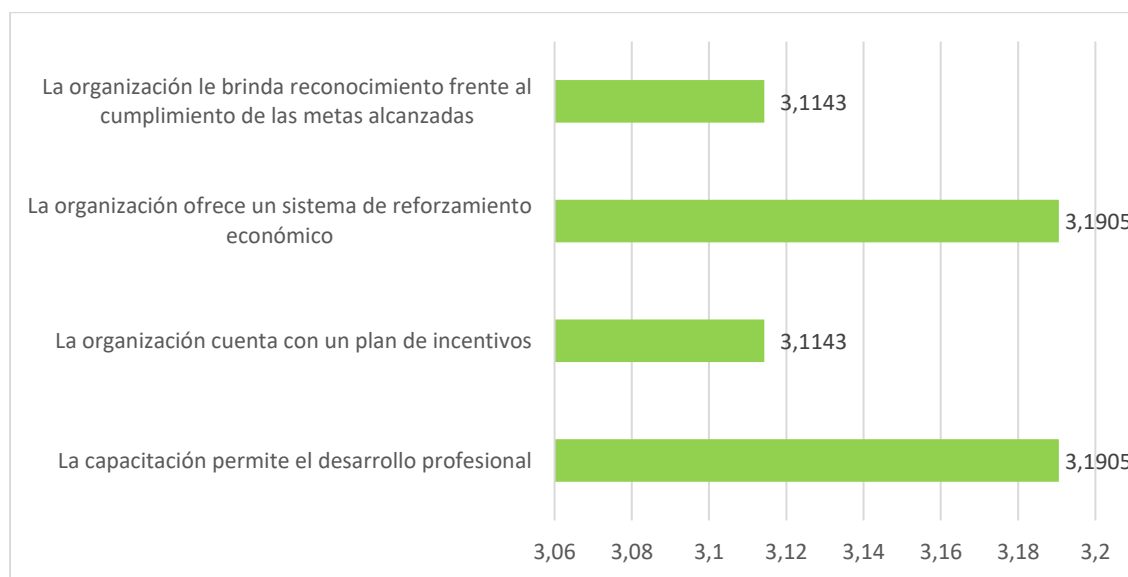
### Reconocimiento

El reconocimiento representa la gratitud que expresa la empresa a sus colaboradores por el trabajo realizado en miras de mantener y mejorar el desempeño alcanzado, incrementar la productividad y reducir la rotación del personal. Además, los sistemas de incentivos efectivos impulsan la motivación, satisfacción, compromiso, integración y cohesión en la organización. En este caso, se detecta que los trabajadores de las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui perciben niveles moderados de reconocimiento porque el promedio de las encuestas en esta pregunta tiene un valor cercano a 3 puntos. Esto sugiere

que las empresas de alojamiento diseñen planes de incentivos económicos, de desarrollo profesional y de reconocimiento personal con la finalidad de que el empleado se sienta más comprometido con el logro de resultados y tenga razones para competir y mejorar su trabajo.

## Figuras 8

### Reconocimiento



## Resultados de Productividad

Con base en la información procesada de las 105 encuestas, se obtiene el promedio en cada aspecto de productividad: eficiencia, eficacia y flexibilidad. Para el efecto, se consideran los promedios con valores mayores los que prevalecen en las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.

### Eficiencia

La eficiencia hace referencia al uso adecuado de los recursos de una empresa, mediante la gestión adecuada de esta se pueden optimizar costos porque se cuenta con lo adecuado en tiempo, materiales, insumos, equipos, tecnología entre otros. Por esto, en este



estudio se determina que el mayor valor promedio de las características de eficiencia en las empresas de alojamiento es “Optimizar los recursos es parte de la cultura de la empresa” con 4,30 puntos.

Es así como, se observa que hosterías, hoteles y hostales en el Cantón Rumiñahui se preocupan mucho en tener eficiencia y, esto es un hecho favorable para lograr productividad y mejores niveles de rentabilidad, ya que, se trata de empresas familiares que administran y controlan estrictamente y manera personal el uso de recursos y suministros para el establecimiento de alojamiento y restaurantes, con el fin de evitar desperdicios que por lo general producen los turistas o huéspedes cuando se hospedan en estos lugares. Como bien mencionan Denison (1997), Cameron y Quinn (2011) y Carrillo (2016) la cultura organizacional es el centro de la eficiencia, eficacia y productividad en el largo plazo, en tanto que, el clima laboral atiende las necesidades de los miembros de la organización en el corto plazo.

**Tabla 19**

*Eficiencia*

	<b>Media</b>
Una actividad requiere la verificación del estado de los equipos y/o materiales	3,7714
Optimizar los recursos es parte de la cultura de la empresa	4,2952
La institución proporciona la cantidad y calidad de materiales para el ejercicio de las actividades	2,8190
La utilización de herramientas tecnológicas que brinda la empresa facilita el desarrollo de las actividades	2,9524

### ***Eficacia***

La eficacia es la capacidad que tiene la empresa para alcanzar los objetivos planteados. En este proyecto se identifican dos características percibidas en mayor valor promedio por parte del personal que labora en los alojamientos estudiados, siendo estas “El cumplimiento de actividades se sustenta en los objetivos de la organización” y “El cumplimiento de objetivos se alinea al criterio del supervisor” ambas con 4,30 puntos.

Esta valoración se basa en el manejo de la organización a través de normas y reglas por lo que prima el logro de objetivos planteados y, de la misma forma, los supervisores y jefes son los encargados de que se operacionalicen las actividades y tareas para alcanzar los objetivos. Por tanto, estos aspectos coadyuvan a que las PYMES analizadas sean eficientes en el cumplimiento de metas y objetivos, alineándose a la eficiencia que poseen que van fortaleciendo sus niveles de productividad en el trabajo.

**Tabla 20**

*Eficacia*

	<b>Media</b>
El cumplimiento de actividades se sustenta en los objetivos de la organización	4,2952
Las metas planteadas guían el cumplimiento de las actividades	3,1143
La planificación de las actividades tiene relación directa con la estrategia de la organización	3,1143
El cumplimiento de objetivos se alinea al criterio del supervisor	4,2952

### ***Flexibilidad***

Es la capacidad que tiene la empresa para reorganizarse o reestructurarse en sus diferentes campos internos de modo que se adapte a los cambios del ambiente externo y de la globalización. Algunas estrategias para flexibilizar la organización y aumentar la productividad son la autonomía en la distribución del tiempo para la realización de tareas, reducir los tiempos de traslados, optimizar las reuniones laborales, potenciar el trabajo en equipo y fortalecer la comunicación interna y externa.

En este proyecto se identifica que el personal que labora en hosterías, hoteles y hostales del cantón Rumiñahui perciben que en estas empresas “Las respuestas que se ofrecen al cliente interno y externo son ágiles y oportunas” con 3,96 puntos, sin embargo, de acuerdo con los otros resultados promedio estas organizaciones deben incurrir en fortalecer sus capacidades para adaptarse a los cambios.

**Tabla 21**

#### *Flexibilidad*

	<b>Media</b>
Las respuestas que se ofrecen al cliente interno y externo son ágiles y oportunas	3,9619
Para responder al dinamismo del mercado la organización promueve el desarrollo de equipos de alto rendimiento	2,3524
La cultura organizacional permite adaptarse fácilmente a situaciones cambiantes	2,7905
La adaptación al cambio se visibiliza cuando la organización alcanza sus objetivos	2,3524
La iniciativa y proactividad de los empleados son reconocidos por la institución	2,4286

### Pregunta clave

De acuerdo con la aplicación de la pregunta clave ¿Considera usted que existe una relación entre la gestión de talento humano y la productividad laboral que tiene el personal que labora en el alojamiento? realizada a los 105 encuestados se tiene que el 92,4% de los empleados de alojamientos en Rumiñahui consideran que, si existe relación entre la gestión del talento humano y la productividad que se alcanza en el trabajo, así también, el 7,6% señala que no existe ningún tipo de relación.

**Tabla 22**

*Relación entre el talento y la productividad laboral*

¿Considera usted que existe una relación entre la gestión de talento humano y la productividad laboral que tiene el personal que labora en el alojamiento?

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	SI	97	92,4	92,4	92,4
	NO	8	7,6	7,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

### Correlaciones entre variables de gestión de talento humano y variables de productividad

Mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson y tomando en cuenta los valores superiores a 0,70 y menores a -0,70 se identifican las relaciones fuertes directas o inversas entre las variables de las dimensiones de gestión de talento humano y productividad.

Para el efecto, en el SPSS se cruzaron las variables de gestión de talento humano con las variables de Productividad y se procede a seleccionar aquellas correlaciones con los

niveles señalados en el párrafo anterior, en consecuencia, se detectaron correlaciones entre las variables de gestión de talento humano: Compromiso, Integración, Plan de carrera y Reconocimiento con las variables de Productividad: Eficiencia, Eficacia y Flexibilidad.

Mientras que la correlación entre ambas dimensiones o variables de estudio Gestión de Talento Humano y Productividad genera un valor de 0,909 o 90,9%, es decir, **existe correlación entre las variables de Gestión de Talento humano y Productividad**, entonces, cuando mejora la gestión del talento humano también mejora la productividad laboral en el personal de las empresas de alojamiento. Cuando la gestión del talento humano en estas empresas es débil se provoca una disminución de la productividad.

**Tabla 23**

*Gestión de Talento Humano y Productividad*

		Correlaciones	
		Gestión de	
		Talento Humano	Productividad
Gestión de Talento Humano	Correlación de Pearson	1	,909**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	105	105
Productividad	Correlación de Pearson	,909**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	105	105

### **Compromiso - Eficiencia**

Se establecen correlaciones fuertes y directas entre la variable Compromiso de Gestión de Talento Humano y la variable Eficiencia de Productividad.

**Tabla 24***Compromiso – Eficiencia*

		<b>Correlaciones</b>	
		La institución proporciona la cantidad y calidad de materiales para el ejercicio de las actividades	La utilización de herramientas tecnológicas que brinda la empresa facilita el desarrollo de las actividades
La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	Correlación de	<b>,714**</b>	,549**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	Correlación de	<b>,714**</b>	,549**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	Correlación de	<b>,744**</b>	,573**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105

Pasa

		<b>Correlaciones</b>	
		La institución proporciona la cantidad y calidad de materiales para el ejercicio de las actividades	La utilización de herramientas tecnológicas que brinda la empresa facilita el desarrollo de las actividades
Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	Correlación	<b>,744**</b>	<b>,573**</b>
	de		
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105
La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	Correlación	<b>,489**</b>	<b>,722**</b>
	de		
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	105	105

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

- **SI**, la mayoría de los miembros están muy comprometidos con su trabajo, las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información, la información se comparte ampliamente, se puede conseguir la información que se necesita y, cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo,

**ENTONCES**, la institución proporciona la cantidad y calidad de materiales para el ejercicio de las actividades.

- **SI**, la planificación del trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado, **ENTONCES**, la utilización de herramientas tecnológicas que brinda la empresa facilita el desarrollo de las actividades.

### **Integración – Eficiencia, Eficacia y Flexibilidad**

Se establecen correlaciones fuertes y directas entre la variable Integración de Gestión de Talento Humano y las variables Eficiencia, Eficacia y Flexibilidad de Productividad.



**Tabla 25***Integración – Eficiencia, Eficacia y Flexibilidad*

		<b>Correlaciones</b>				
		La utilización de herramientas tecnológicas que brinda la empresa facilita el desarrollo de las actividades	Las metas planteadas guían el cumplimiento de las actividades	La planificación de las actividades tiene relación directa con la estrategia de la organización	Para responder al dinamismo del mercado la organización promueve el desarrollo de equipos de alto rendimiento	La adaptación al cambio se visibiliza cuando la organización alcanza sus objetivos
La participación en proyectos de mejora continua aporta a la organización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,630** ,000 105	,654** ,000 105	,654** ,000 105	,750** ,000 105	,750** ,000 105
La organización considera las ideas de sus trabajadores para la toma de decisiones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,782** ,000 105	,744** ,000 105	,744** ,000 105	,633** ,000 105	,633** ,000 105

- **SI**, la organización considera las ideas de sus trabajadores para la toma de decisiones, **ENTONCES**, la utilización de herramientas tecnológicas que brinda la empresa facilita el desarrollo de las actividades, las metas planteadas guían el cumplimiento de las actividades y, la planificación de las actividades tiene relación directa con la estrategia de la organización.
- **SI**, la participación en proyectos de mejora continua aporta a la organización, **ENTONCES**, para responder al dinamismo del mercado la organización promueve el desarrollo de equipos de alto rendimiento y, la adaptación al cambio se visibiliza cuando la organización alcanza sus objetivos

#### **Plan de carrera – Eficacia y Flexibilidad**

Se establecen correlaciones fuertes y directas entre la variable Plan de carrera de Gestión de Talento Humano y las variables Eficacia y Flexibilidad de la Productividad.

**Tabla 26***Plan de Carrera – Eficacia y Flexibilidad*

		Las metas planteadas guían el cumplimiento de las actividades	La planificación de las actividades tiene relación directa con la estrategia de la organización
La empresa apoya para alcanzar objetivos personales	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,735** ,000 105	,735** ,000 105
La empresa considera a su personal para ascensos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,735** ,000 105	,735** ,000 105
Los ascensos son parte de la política de talento humano	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,735** ,000 105	,735** ,000 105

- **SI**, la empresa apoya para alcanzar objetivos personales, considera a su personal para ascensos y, los ascensos son parte de la política de talento humano, **ENTONCES**, las metas planteadas guían el cumplimiento de las actividades y, la planificación de las actividades tiene relación directa con la estrategia de la organización.

### Reconocimiento – Eficiencia, Eficacia y Flexibilidad

Se establecen correlaciones fuertes y directas entre la variable Reconocimiento de Gestión de Talento Humano y las variables Eficiencia, Eficacia y Flexibilidad de Productividad.

**Tabla 27**

*Reconocimiento – Eficiencia, Eficacia y Flexibilidad*

		Correlaciones			
		La	La	La	La
		capacitación	organización	organización	organización
		permite el	cuenta con	ofrece un	le brinda
		desarrollo	un plan de	sistema de	reconocimiento
		profesional	incentivos	reforzamiento	frente al
				económico	cumplimiento de
					las metas
					alcanzadas
Las metas planteadas guían el cumplimiento de las actividades	Correlación de Pearson	,981**	1,000**	,981**	,988**
	Sig. (bilateral)	,000	0,000	,000	,000
	N	105	105	105	105
La planificación de las actividades tiene relación directa con la estrategia de la organización	Correlación de Pearson	,981**	1,000**	,981**	,988**
	Sig. (bilateral)	,000	0,000	,000	,000
	N	105	105	105	105

Pasa

		<b>Correlaciones</b>			
		La capacitación permite el desarrollo profesional	La organización cuenta con un plan de incentivos	La organización ofrece un sistema de reforzamiento económico	La organización le brinda reconocimiento frente al cumplimiento de las metas alcanzadas
La cultura organizacional permite adaptarse fácilmente a situaciones cambiantes	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,704**	,735**	,704**	,726**
		,000	,000	,000	,000
		105	105	105	105
La utilización de herramientas tecnológicas que brinda la empresa facilita el desarrollo de las actividades	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,717**	,717**	,702**	,702**
		,000	,000	,000	,000
		105	105	105	105

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**SI**, la capacitación permite el desarrollo profesional, la organización cuenta con un plan de incentivos, ofrece un sistema de reforzamiento económico y, brinda reconocimiento frente al cumplimiento de las metas alcanzadas, **ENTONCES**, la utilización de herramientas tecnológicas que brinda la empresa facilita el desarrollo de las actividades, las metas planteadas guían el cumplimiento de las actividades, la planificación de las actividades tiene relación directa con la estrategia de la organización y, la cultura organizacional permite adaptarse fácilmente a situaciones cambiantes.

### **Comprobación de la hipótesis**

Mediante las correlaciones determinadas se afirman o rechazan las hipótesis planteadas que para el presente proyecto de grado son:

- Hipótesis nula: La gestión de talento humano **no** incide en la productividad de las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.
- Hipótesis alternativa: La gestión de talento humano **incide** en la productividad de las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.

De este modo, desde el enfoque cuantitativo a través de las correlaciones identificadas en el estudio se CONFIRMA la hipótesis alternativa, es decir, “la gestión de talento humano **incide** en la productividad de las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.” Desde el punto de vista empírico, el estudio de Alvines y Bendezù (2018) en el trabajo de “gestión del talento humano y su impacto en la productividad de una empresa financiera del distrito San Isidro del Departamento de Lima, 2018” también demuestra la existencia de esta relación.

## **Situación actual del sector alojamiento y de cada establecimiento**

### ***PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui***

Para definir el estado percibido por el personal que labora en las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui se consideran los valores promedios (sobre 5 puntos) obtenidos de las respuestas de las encuestas en cada una de las variables de Gestión de Talento Humano (Motivación, Satisfacción, Compromiso, Cohesión, Integración, Plan de Carrera y Reconocimiento) y de Productividad (Eficiencia, Eficacia y Flexibilidad) de cada grupo de alojamientos (hosterías, hoteles y hostales).

De este modo, los valores promedio menores a 3,0 puntos se consideran “bajos”, promedios de 3 a 3,40 puntos se denominan “niveles moderados” y, valores promedios superiores a 3,40 puntos se establecen como “moderado alto”. En consecuencia, se asigna la semaforización para este proyecto (adaptada de Norton y Kaplan en su modelo de Cuadro de Mando Integral), donde:






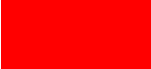




SEMÁFORO ROJO	=	Situación baja
SEMÁFORO AMARILLO	=	Situación moderado y,
SEMÁFORO VERDE	=	Situación moderada alto.

Sin embargo, se debe considerar que existe una relación estadística significativa entre las variables de gestión de talento humano y productividad, por lo que, es necesario establecer estrategias genéricas que tengan impacto en todas las variables de estudio con el fin de mejorarlas y fortalecerlas. De este modo, en el sector de alojamientos en el Cantón Rumiñahui se describe que, en zona moderada alta se encuentran las dimensiones de satisfacción, eficiencia y eficacia; en zona amarilla están motivación, cohesión y

reconocimiento, en tanto que, en zona roja se tienen las variables de compromiso, integración, plan de carrera y flexibilidad.

**Tabla 28**

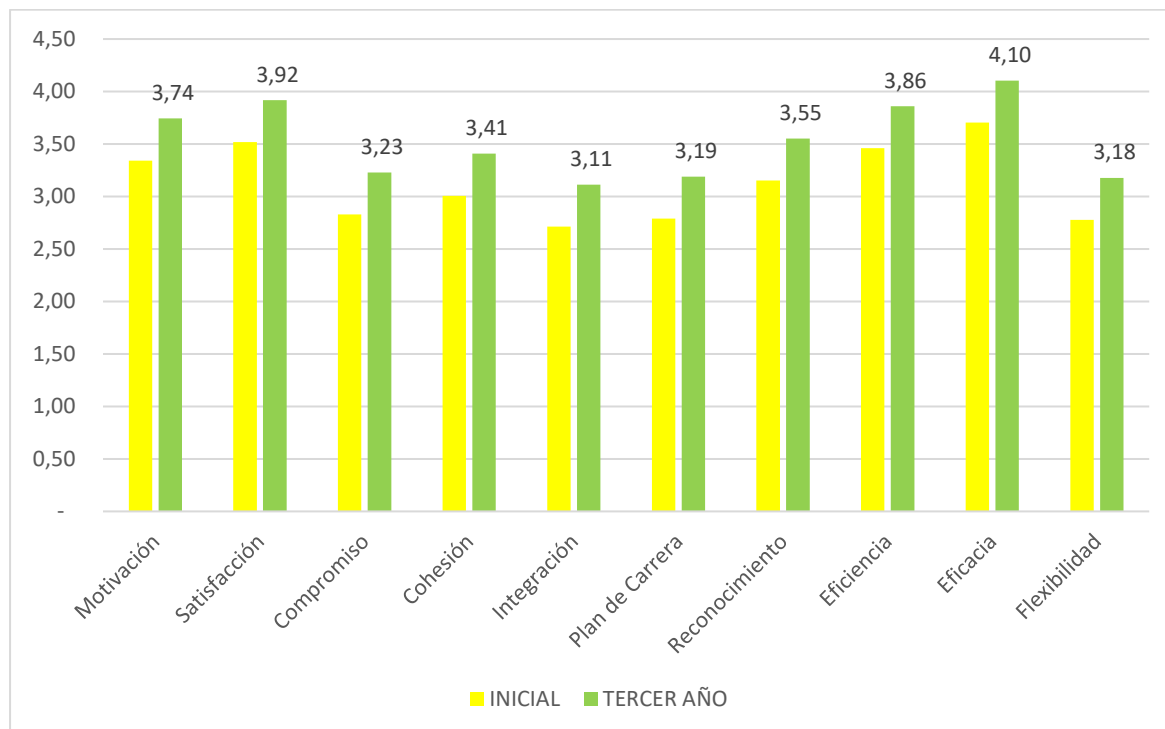
*Situación actual PYMES alojamiento*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Media</b>	<b>Situación</b>	<b>Semáforo</b>
Gestión del Talento Humano	Motivación	3,34	Moderada	
	Satisfacción	3,52	Moderada alta	
	Compromiso	2,83	Baja	
	Cohesión	3,01	Moderada	
	Integración	2,71	Baja	
	Plan de Carrera	2,79	Baja	
	Reconocimiento	3,15	Moderada	
Productividad	Eficiencia	3,46	Moderada alta	
	Eficacia	3,70	Moderada alta	
	Flexibilidad	2,78	Baja	



## Figuras 9

### Situación actual PYMES alojamiento



### **PYMES por tipo de alojamiento del Cantón Rumiñahui**

#### **Hosterías**

Con respecto a los promedios de cada dimensión y variable las hosterías tienen las mejores puntuaciones, en niveles de moderada alta y moderada, eso se debe, al tamaño del negocio, al ser las hosterías más grandes y complejas en organización que los hoteles y hostales que se ubican en el Cantón Rumiñahui.

**Tabla 29***Situación actual Hosterías*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Media</b>	<b>Situación</b>	<b>Semáforo</b>
Gestión del Talento Humano	Motivación	3,36	Moderada	Amarelo
	Satisfacción	3,76	Moderada alta	Verde
	Compromiso	3,60	Moderada alta	Verde
	Cohesión	3,48	Moderada alta	Verde
	Integración	3,54	Moderada alta	Verde
	Plan de Carrera	3,33	Moderada	Amarelo
	Reconocimiento	4,10	Moderada alta	Verde
Productividad	Eficiencia	3,82	Moderada alta	Verde
	Eficacia	4,22	Moderada alta	Verde
	Flexibilidad	3,21	Moderada	Amarelo

**Hoteles**

Con respecto a los hoteles se describe que la percepción del personal que labora en estos valora las dimensiones de gestión de talento humano y de productividad en niveles moderados y bajos, es decir, en este tipo de alojamiento la gestión no se orienta mucho hacia el bienestar del trabajador sino a más bien al logro de resultados financieros.

**Tabla 30***Situación actual Hoteles*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Media</b>	<b>Situación</b>	<b>Semáforo</b>
Gestión del Talento Humano	Motivación	3,30	Moderada	Amarillo
	Satisfacción	3,24	Moderada	
	Compromiso	1,93	Baja	Rojo
	Cohesión	2,55	Baja	
	Integración	1,70	Baja	
	Plan de Carrera	2,43	Baja	
	Reconocimiento	2,43	Baja	
Productividad	Eficiencia	3,06	Moderada	Amarillo
	Eficacia	3,14	Moderada	
	Flexibilidad	2,34	Baja	Rojo

**Hostales**

En el caso son desfavorables las valoraciones promedio de las dimensiones de gestión de talento humano y de productividad. Puede ser un efecto del tamaño del negocio, el segmento al que atienden y la jerarquía muy vertical de la organización.

**Tabla 31***Situación actual Hostales*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Media</b>	<b>Situación</b>	<b>Semáforo</b>
Gestión del Talento Humano	Motivación	3,35	Moderada	Verde
	Satisfacción	3,19	Moderada	Verde
	Compromiso	1,83	Baja	Rojo
	Cohesión	2,33	Moderada	Verde
	Integración	1,68	Baja	Rojo
	Plan de Carrera	1,88	Baja	Rojo
	Reconocimiento	1,62	Baja	Rojo
Productividad	Eficiencia	2,98	Baja	Rojo
	Eficacia	3,00	Moderada	Verde
	Flexibilidad	2,15	Baja	Rojo

### **Propuesta de estrategias para las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui**

En este acápite se proponen algunas estrategias de gestión de talento humano para incrementar la productividad de las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas.

#### ***Objetivo general de la propuesta***

Incrementar los niveles de productividad laboral con base en la gestión de talento humano en las PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.

#### ***Estrategias***

Se proponen las siguientes estrategias para el sector total de PYMES de alojamiento del Cantón Rumiñahui.

**Tabla 32***Estrategias de mediano plazo*

<b>Variable</b>	<b>Estrategias de mediano plazo</b>
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Diseñar e implementar planes de incentivos.
	Implementar tareas basadas en el trabajo participativo en equipo.
	Desarrollar programas de capacitación para fortalecer habilidades y competencias
	Elaborar plan de carrera para mandos medios
	Identificar el estado del clima organizacional
	Diagnosticar el estilo de liderazgo vigente.
	Diagnosticar la cultura organizacional dominante
	Implementar sistema de evaluación de desempeño.

***Objetivos específicos de la estrategia***

Se plantean los siguientes objetivos específicos por cada una de las estrategias propuestas para las PYMES de alojamiento del cantón Rumiñahui.

***Gestión de Talento Humano***

**Tabla 33***Gestión del Talento Humano*

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
Diseñar e implementar planes de incentivos.	Aumentar los niveles de motivación, compromiso, y reconocimiento.
Implementar tareas basadas en el trabajo participativo en equipo.	Incrementar los niveles de cohesión, compromiso e integración.
Desarrollar programas de capacitación para fortalecer habilidades y competencias	Mejorar los niveles de flexibilidad, eficiencia, eficacia y crecimiento del personal.
Elaborar plan de carrera para mandos medios	Aumentar los índices de reconocimiento, plan de carrera, satisfacción y motivación.
Identificar el estado del clima organizacional	Determinar aspectos fuertes y débiles del ambiente laboral.
Diagnosticar el estilo de liderazgo vigente.	Conocer los modelos de dirección y liderazgo que predomina en la empresa para fortalecer la gestión.
Diagnosticar la cultura organizacional dominante	Determinar la tipología cultural y dimensiones dominantes para actualizar estructuras filosóficas y de creencias.
Implementar sistema de evaluación de desempeño.	Monitorear permanentemente el desempeño de cada puesto de trabajo y de cada área para tomar acciones correctivas y de mejora alineadas al plan de carrera y plan de incentivos.

***Metas esperadas en el mediano plazo***

Con la implementación de las estrategias se espera alcanzar las siguientes metas numéricas en las empresas PYMES estudiadas. Por lo que, se espera que el sector en si

pase a zonas moderadas y moderadas altas, las hosterías mantengan sus indicadores en zona verde, los hoteles y hostales mejoren sus situaciones en gran parte a moderado y moderado alto, sin embargo, se espera se nivelen a zonas verdes y amarillas en el cuarto año. Siendo evidente que las estrategias para hoteles y hostales requieren mayor inversión, seguimiento y comprometimiento de la gerencia.

**Tabla 34**

*Metas para las PYMES de alojamiento*

Variable	Dimensión	Media actual	Media 1er año (crecer)	Media 2do año (crecer)	Media 3er año (Mantener)	Semáforo 3er año
Gestión del Talento Humano	Motivación	3,34	3,54	3,74	3,74	Verde
		3,34				
	Satisfacción		3,72	3,92	3,92	Verde
		3,52				
	Compromiso		3,03	3,23	3,23	Amarillo
		2,83				
	Cohesión		3,21	3,41	3,41	Verde
		3,01				
	Integración		2,91	3,11	3,11	Amarillo
	2,71					
Plan de Carrera		2,99	3,19	3,19	Amarillo	
	2,79					
Reconocimiento		3,35	3,55	3,55	Verde	
	3,15					

Pasa





Variable	Dimensión	Media actual	Media 1er año (crecer)	Media 2do año (crecer)	Media 3er año (Mantener)	Semáforo 3er año
Productividad	Eficiencia	3,46	3,66	3,86	3,86	
	Eficacia	3,70	3,90	4,10	4,10	
	Flexibilidad	2,78	2,98	3,18	3,18	

Tabla 35

*Metas para Hosterías*

Variable	Dimensión	Media actual	Media			Semáforo 3er año
			Media 1er año (crecer)	Media 2do año (crecer)	Media 3er año (Mantener)	
Gestión del	Motivación	3,36	3,56	3,76	3,76	
Talento	Satisfacción	3,76	3,96	4,16	4,16	
Humano	Compromiso	3,60	3,80	4,00	4,00	
	Cohesión	3,48	3,68	3,88	3,88	
	Integración	3,54	3,74	3,94	3,94	
	Plan de Carrera	3,33	3,53	3,73	3,73	
	Reconocimiento	4,10	4,30	4,50	4,50	

Pasa

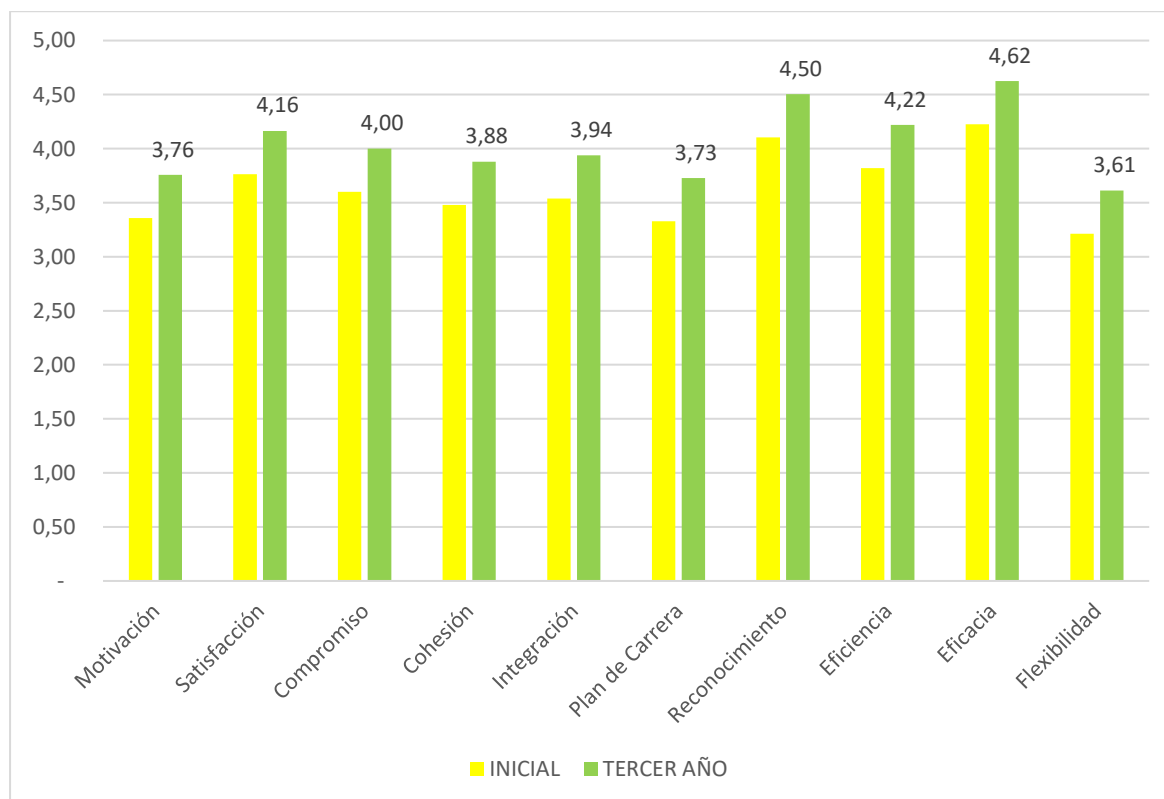


Viene

Variable	Dimensión	Media				Semáforo 3er año
		Media actual	Media 1er año (crecer)	2do año (crecer)	Media 3er año (Mantener)	
Productividad	Eficiencia	3,82	4,02	4,22	4,22	■
	Eficacia	4,22	4,42	4,62	4,62	
	Flexibilidad	3,21	3,41	3,61	3,61	

## Figuras 10

### Metas hosterías

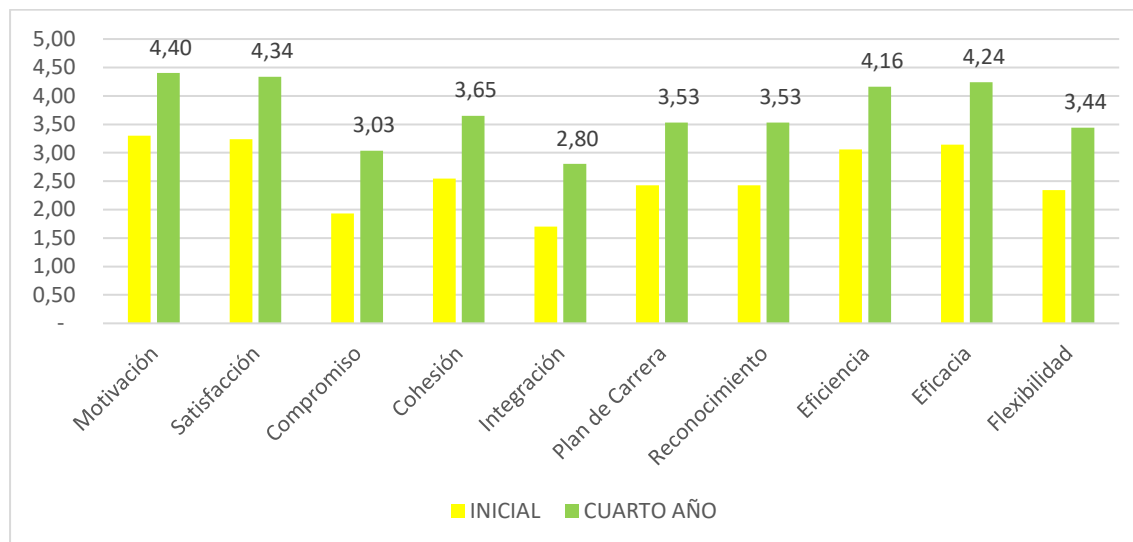


**Tabla 36***Metas para hoteles*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Media actual</b>	<b>Media 1er año (crecer)</b>	<b>Media 2do año (crecer)</b>	<b>Media 3er año (crecer)</b>	<b>Media 4to año (crecer)</b>	<b>Semáforo 4to año</b>
Gestión del	Motivación	3,30	3,50	3,80	4,10	4,40	
Talento	Satisfacción	3,24	3,44	3,74	4,04	4,34	
Humano	Compromiso	1,93	2,13	2,43	2,73	3,03	
	Cohesión	2,55	2,75	3,05	3,35	3,65	
	Integración	1,70	1,90	2,20	2,50	3,00	
	Plan de Carrera	2,43	2,63	2,93	3,23	3,53	
	Reconocimiento	2,43	2,63	2,93	3,23	3,53	
Productividad	Eficiencia	3,06	3,26	3,56	3,86	4,16	
	Eficacia	3,14	3,34	3,64	3,94	4,24	
	Flexibilidad	2,34	2,54	2,84	3,14	3,44	

## Figuras 11

### Metas hoteles



**Tabla 37**

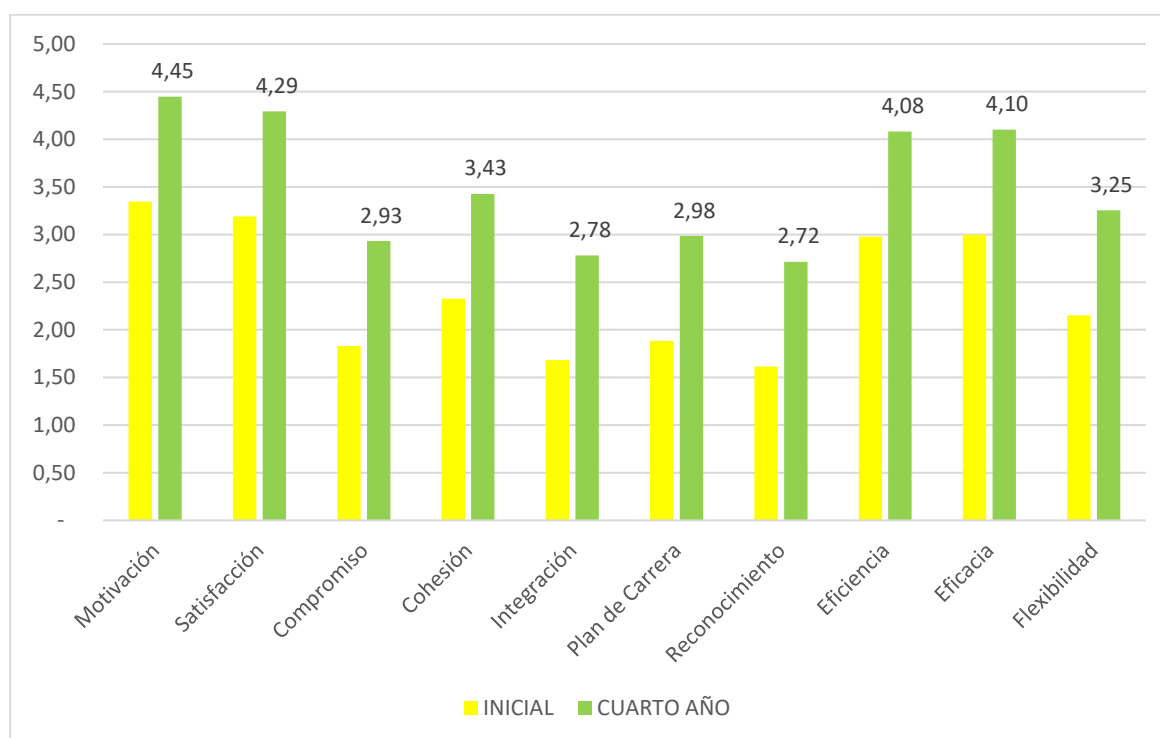
### Metas para hostales

Variable	Dimensión	Media actual	Media 1er año (crecer)	Media 2do año (crecer)	Media 3er año (crecer)	Media 4to año (crecer)	Semáforo 3er año
Gestión del Talento Humano	Motivación	3,35	3,55	3,85	4,15	4,45	Verde
	Satisfacción	3,19	3,39	3,69	3,99	4,29	Verde
	Compromiso	1,83	2,03	2,33	2,63	3,00	Amarillo
	Cohesión	2,33	2,53	2,83	3,13	3,43	Verde
	Integración	1,68	1,88	2,18	2,48	3,00	Amarillo
	Plan de Carrera	1,88	2,08	2,38	2,68	3,00	Amarillo
	Reconocimiento	1,62	1,82	2,12	2,42	3,00	Amarillo

Variable	Dimensión	Media actual	Media 1er año (crecer)	Media 2do año (crecer)	Media 3er año (crecer)	Media 4to año (crecer)	Semáforo 3er año
Productividad	Eficiencia	2,98	3,18	3,48	3,78	4,08	[Green]
	Eficacia	3,00	3,20	3,50	3,80	4,10	
	Flexibilidad	2,15	2,35	2,65	2,95	3,25	

## Figuras 12

### Metas hostales



## **Conclusiones y Recomendaciones**

### ***Conclusiones***

- En las hosterías de acuerdo a los promedios de cada dimensión y variable, tienen mejores puntuaciones en niveles de moderada alta y moderada, en moderada alta se tiene las dimensiones de satisfacción, compromiso, cohesión, integración, reconocimiento, eficiencia y eficacia, esto se debe al tamaño del negocio es decir que son más grandes y complejas en organización.
- En los hoteles se describe que la percepción del personal que labora en estos valora las dimensiones de gestión de talento humano y de productividad en niveles moderados y bajos, es decir, en este tipo de alojamiento la gestión no se orienta mucho hacia el bienestar del trabajador sino a más bien al logro de resultados financieros.
- En hostales son desfavorables las valoraciones promedio de las dimensiones de gestión de talento humano y de productividad. Puede ser un efecto del tamaño del negocio, el segmento al que atienden y la jerarquía muy vertical de la organización.

### ***Recomendaciones***

- Es recomendable diseñar e implementar planes de capacitación específicos para el recurso humano que labora en los distintos establecimientos de alojamiento, de modo que algunos programas de capacitación sean comunes con la finalidad de optimizar costos.
- Se propone diseñar un Cuadro de Mando Integral para el sistema de evaluación de desempeño y productividad, ya que se estarían incorporando mayores datos cuantitativos que harán más objetivo al modelo de evaluación.
- Se recomienda desarrollar un proyecto que analice a profundidad la situación de cada sector de alojamiento, es decir, hoteles, hosterías y hostales considerando otras variables

como la cultura organizacional y el liderazgo que permitirían tener sustentos corporativos para desarrollar un plan estratégico de estas empresas centrado en valores.

### Bibliografía

- Agudelo, B., & Valencia, M. (2022). *Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia*. Cauca \_ Colombia: Universidad del Zulia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28070565009/html/>
- Al-dalahmeh, M., Masa'deh, R., Khalaf, R. K., & Obeidat, B. Y. (2018). *The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance*. Obtenido de <file:///C:/Users/users/Downloads/75309-281583-2-PB.pdf>
- Carrillo, A. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias administrativas, Revista Digital FCE - UNLP*. Obtenido de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637>
- Chávez, L. (2018). *La gestión del talento humano como estrategia empresarial*. Buenos Aires: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Obtenido de [http://mail.upagu.edu.pe/files\\_ojs/journals/27/articles/614/submission/review/614-133-2215-1-4-20190131.pdf](http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/614/submission/review/614-133-2215-1-4-20190131.pdf)
- Checa, V., & Rodríguez, T. (2018). *Análisis del liderazgo y su relación con la motivación laboral en S.E.R.L.I. sociedad pro-rehabilitación en Guayaquil en el año 2016*. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 155 – 170. Madrid: Revista de Comunicación de la SEECI, núm. 44. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=523556567009>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Deloitte. (2020). *Atendiendo el impacto financiero del Covid-19: Los retos de la gestión de caja y el impacto de la liquidez*. Reino Unido.

- Denison. (2001). *Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional*. México: Universidad del Valle de Atemajac. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332017000100004](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004)
- Díaz, S., & Cabanilla, E. (2018). *Evaluación del Potencial Turístico en el cantón Rumiñahui*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17531/1/T-UCE-0004-CAG-055.pdf>
- Ebraze, A., Rabbanikhah, F., Manafi, F., & Moradi, R. (2019). *Predicción del Compromiso Organizacional Basado en Dimensiones de Satisfacción Laboral entre Empleados del Ministerio de Salud y Educación Médica*. Irán: Universidad de Ciencias Médicas de Guilan. Obtenido de <https://cjhr.gums.ac.ir/article-1-97-en.html>
- Guale, A. (2019). *Modelo de planeación estratégica para mejorar el desempeño en el Hotel Salinas*. La Libertad \_ Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4846/1/UPSE-TEA-2019-0065.pdf>
- INEC. (2020). *Ecuador en cifras*. Obtenido de *El Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito: Informe, 28 de julio del 2020. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- La Nación. (7 de Mayo de 2021). *La Nación*. Obtenido de Las frases más recordadas de David Hume, en un nuevo aniversario de su nacimiento: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/las-frases-mas-recordadas-de-david-hume-en-un-nuevo-aniversario-de-su-nacimiento-nid07052021/>
- Lacayo, J. (2017). *Factores determinantes de la Satisfacción Laboral en el personal administrativo y operativo en una empresa que se dedica a la venta de seguros diversos en Guatemala*. Asunción: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Lacayo-Jose.pdf>



- Madero, S., & Rodríguez, D. (2018). *Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo*. Monterrey: EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey, México. Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-78582018000200095](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582018000200095)
- Mantilla, R., & Rayco, I. (2021). *La gestión del talento humano y su influencia en la productividad laboral de la Empresa Hoteles Cajamarca S.A.C. Cajamarca \_ Perú*: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Obtenido de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1784/TESIS%20DE%20INVESTIGACI%c3%93N%20FINAL-%20COMPLETO%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marchalina, L., Ahmad, H., & Gelaidan, H. M. (2020). *Compromiso de los empleados con el cambio: rasgos de personalidad y cultura organizacional*. Malasia: Revista de Ciencias Económicas y Administrativas , Emerald Group Publishing Limited. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/eme/jeaspp/jeas-11-2018-0131.html>
- Marvel, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2011). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores* (Vols. vol. 7, núm. 2, ). Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>
- Moncayo, J., & Mora, V. (2015). *Plan de negocios para la creación de una empresa de planificación y asesoría de eventos sociales en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha*. Quito: Universidad Particular de Loja. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/14100>
- Núñez, C., Nelson, D., María, M., María, G., & Silvia, M. A. (2020). *Diagnóstico de las necesidades de capacitación causadas por los cambios estructurales post COVID 19*.

- Costa Rica: Repositoria TEC. Obtenido de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/12360>
- Obando, M., Cayambe, L., Gancino, M., Miranda, A., & Velasco, M. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral: una revisión de literatura*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. Obtenido de [https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/12/3.Clima\\_organizac\\_ySatisf\\_Laboral\\_Obando-et-al\\_FINAL.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/12/3.Clima_organizac_ySatisf_Laboral_Obando-et-al_FINAL.pdf)
- Ojeda Hidalgo, J. F., Méndez Valencia, S., & Hernández Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. Obtenido de <file:///C:/Users/users/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoYSuRelacionConElModeloDeValoresEnCompet-5655381.pdf>
- Peiró, R. (2022). *Motivación*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>
- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, a., & Torreblanca, E. (2019). *Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud*. Maracaibo: Revista Venezolana de Gerencia, vol. 24, núm. 87, pp. 843-859, 2019. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499013/html/>
- Pombo, F., Jácome, M., Escudero, R., & Carrillo, A. (2022). *Autopoiesis and Organized Anarchy in Universities*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/retrieve/c9678d4d-3976-4880-b8f8-a99f1374a15b/documento.pdf>
- Puga, B., & García, J. (2019). *La satisfacción laboral y su influencia en la productividad del talento humano de las empresas comercializadoras del sector automotriz del DMQ durante el 2018*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/21224>
- Render, B., & Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson. Obtenido de [https://www.academia.edu/36499598/PRINCIPIOS\\_DE\\_ADMINISTRACION\\_DE\\_OPERACIONES](https://www.academia.edu/36499598/PRINCIPIOS_DE_ADMINISTRACION_DE_OPERACIONES)
- Reyes, D., & Ramos, A. G. (2021). *Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia COVID 19*. Perú: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2387>
- Rosas, C. (2016). *Acta Odontológica Venezolana*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (Cepap-UNESR). Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0001-63652001000200002](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0001-63652001000200002)

Simancas, R., Silvera, A., Garces, L., & Hernández, H. (2018). *Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla*. Barranquilla: Corporación Universitaria Americana. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29056115008/29056115008.pdf>