



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROGRAMA DE INCENTIVOS Y SU EFECTO EN LA GESTION
EMPRESARIAL EN LA HOSTERÍA DOS CHORRERAS, DE LA
PROVINCIA DEL AZUAY- ECUADOR 2023”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: URREA ZHUNIO DIEGO ANDRÉS

DIRECTOR: MGS. ESPINOZA PILLAGA HÉCTOR ALEJANDRO

CUENCA - ECUADOR

2024

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROGRAMA DE INCENTIVOS Y SU EFECTO EN LA GESTION
EMPRESARIAL EN LA HOSTERÍA DOS CHORRERAS, DE LA
PROVINCIA DEL AZUAY- ECUADOR 2023”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: URREA ZHUNIO DIEGO ANDRÉS

DIRECTOR: MGS. ESPINOZA PILLAGA HÉCTOR ALEJANDRO

CUENCA - ECUADOR

2024

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

**Programa de incentivos y su efecto en la gestión empresarial en la hostería dos chorreras,
de la provincia del Azuay- Ecuador 2023**

Diego Andrés Urrea Zhunio

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

Mgs. Hector Alejandro Espinoza Pillaga

15 de abril de 2024

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Diego Andrés Urrea Zhunio**, declaro bajo juramento que el artículo denominado **“Programa de incentivos y su efecto en la gestión empresarial en la hostería dos chorreras, de la provincia del Azuay- Ecuador 2023”** es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, abril de 2024.



Diego Andres Urrea Zhunio

Diego Andrés Urrea Zhunio

CERTIFICACIÓN

Yo, **Héctor Alejandro Espinoza Pillaga**, certifico que el artículo titulado **“Programa de incentivos y su efecto en la gestión empresarial en la hostería dos chorreras, de la provincia del Azuay- Ecuador 2023”** fue desarrollado por **Diego Andrés Urrea Zhunio**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca. Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Cuenca, abril de 2024



Firmado electrónicamente por:
**HECTOR ALEJANDRO
ESPINOZA PILLAGA**

Mgs. Héctor Alejandro Espinoza Pillaga

Tutor (a)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

A Dios por darme salud, de manera especial a mi madre María que es el motor que mueve mi vida, por darme la oportunidad de estudiar y apoyarme en todo momento, a mis hermanos que fueron un pilar fundamental a lo largo de mi vida universitaria en general a mi familia por confiar siempre en mi persona.

AGRADECIMIENTO

A los directivos de la Hostería Dos Chorreras por darme la confianza y brindarme la información para el trabajo de investigación.

A la Universidad Católica de Cuenca y al personal docente por impartirme sus conocimientos que me ayudara en mi vida profesional y personal.

Un agradecimiento especial a mi tutor de articulo el Ing. Héctor Espinoza Pillaga por brindarme sus conocimientos para la redacción del artículo porque siempre estuvo orientándome, motivando y sobre todo guiándome para realizar este trabajo de investigación.

RESUMEN

El proceso de globalización está impulsando el cambio, en las relaciones laborales, comerciales y de inversión, entre otros aspectos de las empresas. La gestión empresarial ha sufrido paulatinas modificaciones en la búsqueda de nuevos enfoques que ayuden a optimizar la eficiencia operativa y refuerce la posición de la empresa en el mercado. En este sentido, el objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar un programa de incentivos como modelo de gestión empresarial destinado a impulsar el cumplimiento, mejorar la productividad y aumentar la satisfacción laboral en la hostería Dos Chorreras de la ciudad de Cuenca – Ecuador, en donde mediante un enfoque mixto de investigación en la que se utilizaron como técnicas la encuesta y una entrevista mismas que fueron validadas por 3 expertos en el área. Que fueron aplicadas a una muestra de 89 colaboradores del total del universo objeto de estudio, que está conformada por 114 personas, en donde, se considera un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5%. Con ello se pueden obtener resultados que reflejan la falta de aceptación del programa actual de incentivos de la empresa, insatisfacción laboral y poco reconocimiento personal, en donde el enfoque de los incentivos actuales ha sido económico y con una necesidad evidente de innovar, por lo que se propone un Programa de Incentivos con enfoque a estímulos no económicos que permitan alinear al aumento de productividad y satisfacción laboral de los empleados hacia un mayor logro de objetivos y permita medir resultados tanto individuales como colectivos que conlleven al éxito empresarial.

Palabras clave: Talento humano, modelo de gestión empresarial, programa de incentivos, productividad.

ABSTRACT

Globalization is driving changes in labor, trade, and investment relations, among other business dimensions. Business management continually explores new strategies to improve operational efficiency and strengthen companies' market positioning. In this context, this research aims to design an incentive program as a tool for business management to promote compliance, improve labor productivity, and increase job satisfaction at the “Hostería Dos Chorreras” in Cuenca, Ecuador. A mixed research approach was employed, using survey and interview techniques, which three experts in the field validated. A survey was conducted on a sample of 89 employees selected from a total study population of 114 individuals, with a confidence level of 95% and a margin of error of 5%. Consequently, the results revealed a lack of acceptance of the company's current incentive program, job dissatisfaction, and insufficient personal recognition. The existing approach to incentives has been predominantly economic and shows a clear need for innovation. Therefore, a new incentive program is proposed, focusing on non-economic incentives to align employees' increased productivity and job satisfaction with more significant achievement of objectives and measure individual and collective results leading to business success.

Keywords: Human talent, business management model, incentive program, labor productivity

Introducción

Los programas de incentivos nacen a partir de la necesidad de motivar continuamente a los colaboradores dentro de las organizaciones, a causa de lo expuesto por Chiavenato (2009) en donde fundamenta que los sueldos fijos no constituyen un método satisfactorio para que las personas puedan superar metas y objetivos o que mejoren continuamente sus actividades. Dentro de este marco, es en donde las empresas exitosas buscan cambios constantes, es por eso, que se han visto en la obligatoriedad de implementar programas de incentivos capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter y energía de las personas.

Para Nadler y Tushman (1999) dichos programas de incentivos se constituyen entre los pilares fundamentales de apoyo con mayor relevancia al momento de potenciar las conexiones estructurales de la organización. En este sentido, los autores señalan que se deben conferir un equilibrio e integración adecuado entre las conexiones estructurales y el programa de incentivos. A causa de qué las organizaciones que no brinden una ponderación adecuada a este programa ofrecen señales de confusión y frustración que se pueden desencadenar en desempeños inadecuados por parte de los colaboradores.

En relación a la problemática expuesta Hernández (2004), establece que los modelos de gestión empresarial implementados en las organizaciones, deben considerar aspectos básicos entre la gestión humana y el planteamiento de estrategias, aumento de competitividad y productividad. Si bien es cierto las empresas son entes económicos y su presencia se basa en generar ganancias, deben considerar la capacidad de las personas como sujetos pensantes, transformadores del trabajo en fuerza física, valorando el conocimiento y validando la esencia de cada trabajo, manual o no de quien lo ejecuta. Dentro de este orden de ideas se origina que gestionar implica abordar con mayor profundidad asuntos operativos enfocando su visión a la interacción de las personas con el entorno.

En función de lo presentado, Cieza (2023) y Chiavenato (2009), coinciden en que los sistemas de incentivos se deben convertir en una estrategia que pueda implementar gerencia, en donde la finalidad de utilizarlos, sea que las personas trabajen en beneficio de la organización, es decir, se debe priorizar que la conciencia y responsabilidad individual aumente. Dado que, las personas serán las encargadas de llevar a cabo las estrategias y tácticas dispuestas por gerencia. Por ese motivo, se plantea adicionalmente la necesidad mitigar la brecha existente entre el individuo y el equipo, es decir, mejorar el trabajo en conjunto.

En este mismo sentido, al momento de generar planes o programas de incentivos Chiavenato (2009) y Caiza & León (2023), consideran que las personas dirigen sus esfuerzos a aquello que es recompensado, de acuerdo a este punto, la gestión empresarial debe procurar motivar considerando que ello no conlleva únicamente al ámbito económico. Partiendo desde este planteamiento en donde el salario no es un motivador, es necesario crear motivadores, por tal motivo, los programas de incentivos tienen que buscar alternativas diferentes, que permitan contar con el apoyo de gerencia, la aceptación de los colaboradores y una cultura direccionada al espíritu de equipo, la confianza y la participación de todos los niveles.

Con base a lo expuesto, Madero Gómez (2019) propone la necesidad del plan de incentivos dentro de las organizaciones, puesto que señala los efectos negativos que se pueden evidenciar en la productividad de las empresas. En donde se destaca de forma clara como principal conflicto el aumento de costos por un inadecuado rendimiento de los colaboradores, dando como resultado productos de baja calidad y siendo un factor determinante en los altos niveles de rotación de personal que sufren las empresas especialmente en pymes y microempresas. Desde este planteamiento, se evidencia la importancia de intervenir por parte del departamento o gerencia de

talento humano para mitigar estas problemática entorno a estrategias efectivas, entre las cuales se destaca un eficiente plan de incentivos.

En el ámbito de la empresa objeto de estudio esta problemática toma mayor fuerza, tal como lo establece Torres (2018), en donde destaca que los establecimientos turísticos de alojamiento de la ciudad de Cuenca, Ecuador carecen de procesos y planificación. Esto se debe a que en su gran mayoría son organizaciones familiares, que se han centralizado en modelos de gestión empresarial autoritaria, por lo que factores como programas de incentivos no representan un aspecto a tomar en cuenta, al momento de dirigir la empresa. Evidenciando un nivel elevado de rotación del personal, sin tomar en consideración que los empleados, especialmente en este tipo de empresas de prestación de servicios, son el recurso más importante por sus capacidades, conocimientos, experiencias e interés que pueden transmitir al brindar su servicio a cada cliente.

Estado del Arte

Gestión administrativa

La gestión administrativa es un tema que ha captado la atención de numerosos autores, desde una diversidad de perspectivas y realidades, como la de Chiavenato (2009), Robbins et al. (2014) y Santistevan et al. (2022), los que de una manera u otra concuerdan en conceptualizarlo como la coordinación de las actividades de trabajo, por medio de tareas individuales de manera eficiente y eficaz, creando una sincronía en equipo que permita alcanzar los objetivos planteados. Dicho de otro modo, la gestión administrativa se encarga de emplear los recursos de la empresa de la mejor manera, generando el mayor beneficio posible.

De lo mencionado anteriormente Calderón (2004), manifiesta que gestionar implica ir más allá de los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, desde esta perspectiva su enfoque se centra en lo estratégico, menciona que la interacción con el entorno representa un aspecto

importante a tomar en consideración dado que las decisiones y acciones son las encargadas de direccionar a alcanzar los objetivos definidos. Por consiguiente, establece que lo táctico y lo operativo deben estar sincronizados, por eso define que se deben alinear las practicas internas con las estrategias y simultáneamente optimizar la cadena de valor interna, esto conlleva que la organización pueda generar niveles adecuados de productividad.

Modelos de Gestión Empresarial

Las empresas establecen objetivos acordes a los recursos que dispongan, esto genera diferentes rutas de acción como lo establece Julio Quintana (2020), por lo expresado, para poder dirigir o administrar una empresa se deben establecer lineamientos a seguir, basados en funcionamientos integrales, en donde se consideran aspectos como la misión, visión, valores y objetivos de la empresa. En ese contexto Tinitana y Ávila (2021), establece un enfoque direccionado a la cadena de valor, es decir, se fundamenta en lineamientos en donde todos los departamentos de las empresas tengan como finalidad aumentar la generación de valor, direccionadas principalmente al servicio o producto, en el que se busca se adapten a las necesidades de cada cliente.

De acuerdo a lo establecido, este modelo busca ayudar a la organización a identificar los denominados cuellos de botella, dicho de otro modo, aquellos procesos o acciones que representan un impedimento en el adecuado flujo de la producción (Tinitana y Ávila, 2021). Entre las teorías que tienen su fundamento en el concepto de cadena de valor, podemos identificar aquellas que han modificado dicha teoría para proponer modelos que se están utilizando actualmente como el modelo de referencia de operaciones (SCOR), gestión de la calidad total (TQM), reingeniería de procesos de negocios (BPR), LEAN, SIX SIGMA y Bussines Process Management (BPM) (Duro y Gilart, 2016, p. 170).

Dentro del mismo contexto Acosta y Jiménez (2020), respecto al modelo de gestión empresarial establece un enfoque centrado en el medio externo, la cual se analiza mediante una medición cuantitativa de los resultados y el enfoque al medio interno, todos aquellos aspectos de la empresa como son los insumos y el recurso humano. Desde este enfoque plantea que la gestión empresarial debe brindar atención a ciertos aspectos de la empresa como es la toma de decisiones, roles administrativos y sistemas dinámicos. En donde se destaca la participación de estos elementos en la adecuada relación que deben tener los aspectos internos con los externos para la mejor obtención de resultados, presentando un énfasis especial en modelos direccionados a logros de objetivos por medio de personal productivo y motivado.

El modelo de gestión que plantean Chacón y Rugel (2018) y Ponce et al. (2022), tienen el enfoque en la calidad, los autores concuerdan en que los productos o servicios deben cumplir o superar las expectativas de los clientes, mediante un mejoramiento continuo de los procesos o siguiendo normas establecidas que garantizan la calidad de cada producto o servicio, por medio de un adecuado uso de los recursos de la organización. Chacón y Rugel (2018) destaca también que este modelo no solo va a ayudar a la empresa a corto plazo a conseguir los objetivos planteados, ya que este modelo permite generar resultados sostenibles en el tiempo mediante tres elementos importantes como lo es los Valores de excelencia, Criterios y el esquema lógico de REDER que tiene su enfoque en las mejoras de todas las áreas.

Planificación Estratégica

Según lo establecido por Hellriegel et al. (2003), la planificación estratégica sirve como una ruta en donde partimos de los objetivos generales que pretendemos alcanzar, la misión y visión, que nos van a servir como herramienta para realizar un diagnóstico general del entorno de la empresa, tanto interno como externo. En el mismo contexto Leyva Torres (2022), destaca la

importancia asignar de manera adecuada los recursos, plantear estrategias generales enfocadas a la obtención de metas y que estas se conviertan en actividades direccionadas a que toda la organización se dirija en un mismo sentido. En donde las actividades deben contar con periodos de tiempos establecidos, ya sea, en meses, semanas o pocos días, pero siempre dejando el tiempo necesario para alcanzarlo.

Programa de incentivos

Objetivos del programa

Según Castro et al. (2018) ante la poca o inexistente atención que se le brinda a los programas de incentivos y en concordancia a lo planteado por Chiavenato (2009), que resalta que remunerar a las personas no es suficiente para incentivarlas, que si las organizaciones buscan alcanzar todas las metas planteadas, es menester, idear programas de incentivos flexibles y variables, con el objetivo de motivar, incentivar y ser capaces de alinearse al carácter y energía de las personas al momento de realizar su trabajo. Dentro del mismo ámbito Fernández Delgado (2022), destaca la importancia de reconocer a los colaboradores, para buscar que se sientan valorados, con el fin de aumentar el compromiso y fidelización con la empresa. Todo esto centrado en un mismo objetivo, mantener un equilibrio adecuado entre la obtención de metas y objetivos, con la motivación, satisfacción, compromiso y bienestar de todos los colaboradores.

Enfoque de los incentivos

Hoy en día, las empresas deben afrontar los cambios socioeconómicos que se presentan, en donde Treviño Reyes et al. (2019) y Zuñiga et al. (2019), comparten que en la actualidad no basta ser competitivos, puesto que, se debe afrontar nuevos retos concernientes al talento humano. Aspectos como la calidad de vida y el desarrollo profesional, se convierten en puntos claves, si la empresa busca prevenir ambientes hostiles que perturben el adecuado desenvolvimiento de la

organización mediante un adecuado programa de incentivos. Sin embargo, Chiavenato (2009), plantea la necesidad de enfocar adecuadamente estos incentivos, ya sea de acuerdo al desempeño del puesto o de acuerdo a competencias individuales.

En base a lo mencionado Madero Gómez (2019), menciona que si bien los incentivos se basan en la distribución adecuada de los beneficios obtenidos por la empresa mediante el logro de resultados por parte de los colaboradores. Se debe implementar adicional a los incentivos económicos, se debe enfocar en aspectos que busquen mejorar la satisfacción laboral, como por ejemplo mayor participación en toma de decisiones o reconocimientos profesionales, con el afán de mejorar constantemente la satisfacción de los colaboradores de la organización. Los programas de incentivos podrán tener impactos positivos dentro de la motivación y el desempeño laboral, siempre que se encuentren bien direccionados y de manera adecuada a la capacidad de cada empresa (Madero Gómez, 2019).

Incentivos no económicos

Dentro de este ámbito Caiza Salazar & León Llori (2023) rescatan la importancia de contar con incentivos que permitan motivar de manera adecuada a los colaboradores, con un enfoque diferente a compensaciones económicas, puesto que, destacan el poco efecto que tienen en los trabajadores y no suelen ser sostenibles por las empresas a largo plazo. Es por ello, que se mencionan alternativas en los programas de incentivos, en donde se debe priorizar el reconocimiento, crecimiento profesional, oportunidades de desarrollo personal o aspectos que ayuden a preservar el estado emocional del colaborador, con la finalidad de involucrarlo a alcanzar las objetivos planteados por la empresa.

Metodología

La metodología empleada en el presente estudio tiene un enfoque de investigación mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, puesto que se orienta a examinar una situación cercana a la realidad empresarial, así como a recoger y cuantificar datos. El tipo de investigación es descriptivo; explicativo y no experimental, debido a que especifica las características de la realidad estudiada con respecto al área de Talento Humano y su contribución en la gestión empresarial, sin la intervención directa del investigador, sin alterar el objeto investigado.

El universo objeto de estudio está conformada por 114 personas, por lo tanto, se aplica la fórmula para seleccionar la muestra a la cual se va a realizar la encuesta. Considerando el nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5%. En donde obtuvimos como resultado que se debe implementar la recolección de información a 89 colaboradores de la empresa. Como técnica para la recolección de datos se utilizó la entrevista y la encuesta, mismos que fueron validados por tres expertos en el tema. La encuesta inicial contaba con 14 preguntas que luego de la revisión, permitieron definir y centrar el objetivo de estudio con 10 preguntas que pretenden conocer la problemática estudiada en el presente trabajo.

De mismo modo, la entrevista se planteó con 5 preguntas iniciales, en las cuales mediante el análisis por parte de los expertos, permitieron elaborar un cuestionario de 6 preguntas mismas que sirvieron de guía para conocer el estado actual de la empresa objeto de estudio, la cual se realizó a la gerente del departamento de Talento Humano de la empresa con la finalidad de conocer los procesos con respecto a los programas de incentivos y compensaciones; la segunda se imputó mediante un cuestionario a la muestra calculada de empleados de la hostería, para conocer sus opiniones sobre las variables estudiadas.

Para la recolección de datos Hernández et al. (2014), señala que el instrumento más utilizado para la encuesta es el cuestionario que se lo construye con 10 preguntas con opciones de respuestas múltiples realizados bajo escala tipo Likert, se tienen 5 tipos de respuestas donde el 5 es Totalmente de acuerdo, el 4 es De acuerdo, el 3 es Ni acuerdo, ni desacuerdo, el 2 es Desacuerdo, y el 1 es Totalmente en desacuerdo; se utiliza este instrumento con el fin de valorar de forma cuantitativa la percepción de los trabajadores de la empresa y con la implementación de la entrevista a la gerente de Recursos Humanos se pretende levantar la información de forma cualitativa de la presente investigación.

Resultados

De acuerdo al objetivo planteado que busca diseñar un programa de incentivos como herramienta de gestión empresarial, se efectuó una entrevista a la gerente de Recursos Humanos de la Hostería objeto de estudio, en donde se evidencia una tendencia marcada a un modelo de compensaciones económicas, enfocadas en las competencias que debe disponer los colaboradores, omitiendo aspectos como liderazgo, motivación y empatía. Adicional se realizó una encuesta a la muestra de trabajadores previamente seleccionada, con el fin de recabar su percepción en relación a la satisfacción y motivación para realizar sus labores cotidianas en relación con los incentivos que actualmente emplea el departamento de Recursos Humanos, en este aspecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1*Entrevista*

Ítems	Respuestas
Objetivos	Atraer y reclutar mejor talento. Capacitar y desarrollar a los empleados. Mantener una fuerza laboral diversa e inclusiva. Mantener la satisfacción y el compromiso de los empleados. Manejar el desempeño y la compensación.
Estrategias	Fomentar la diversidad y la inclusión dentro de los procesos de reclutamiento. Centrar atención en el bienestar físico y mental de sus trabajadores, a través de programas de prevención en Salud Ocupacional. Implementar de políticas de retención de personal. Evaluar anualmente el desempeño del personal. Brindar de capacitación continua.
Acciones	Planes de carrera. Bonificaciones o incentivos económicos.
Factores para evaluar el desempeño	Calidad y oportunidad de los productos y servicios entregados. Conocimientos específicos. Competencias técnicas. Competencias conductuales.

Fuente: Entrevista realizada a la gerente de Recursos Humanos de la Hostería Dos Chorreras de la ciudad de Cuenca.

Elaborado por: el autor.

Dentro del mismo contexto, se destaca que los factores a considerar para determinar el paquete de beneficios sociales y compensaciones que van a percibir los empleados nuevos, dirigen su enfoque a aspectos de relevancia como; competencias del empleado, conocimientos específicos y experiencia. Del mismo modo, menciona la importancia de contar con planes de compensación como herramienta de gestión administrativa, debido a que permite optimizar el margen de error en procesos y pueden verse como oportunidades para mejorar el rendimiento de las diversas áreas de la empresa. Se menciona de manera adicional que no se encuentra en aprobación planes de

compensación y reconocimiento a los colaboradores, pero se encuentra en análisis por parte de gerencia general por el costo que pueden generar dentro de la organización.

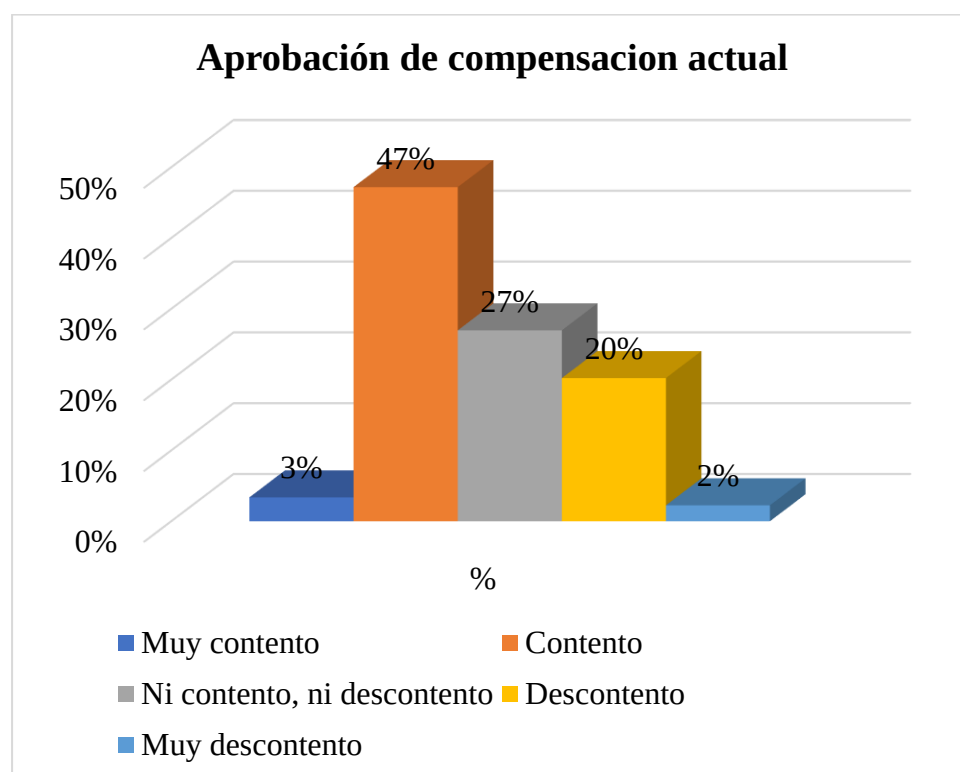
Tabla 2

Aceptación del sistema de compensación actual por los empleados

Criterio	f	%
Muy contento	3	3%
Contento	42	47%
Ni contento, ni descontento	24	27%
Descontento	18	20%
Muy descontento	2	2%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra calculada de 89 empleados de la Hostería Dos Chorreras de la ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** El autor.

Figura 1



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra calculada de 89 empleados de la Hostería Dos Chorreras de la ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** El autor.

Con relación al programa de compensación que actualmente dispone la empresa, se recabaron los siguientes datos, la población de estudio se encuentra en una diferencia de opiniones, puesto que contamos con un 50% que se encuentra entre contento y muy contento con el programa que actualmente dispone la empresa. Sin embargo, es importante señalar que el 22% de empleados de la empresa se encuentra descontento con las políticas actuales, siendo estas personas las más propensas a generar un incremento en la problemática de rotación de personal.

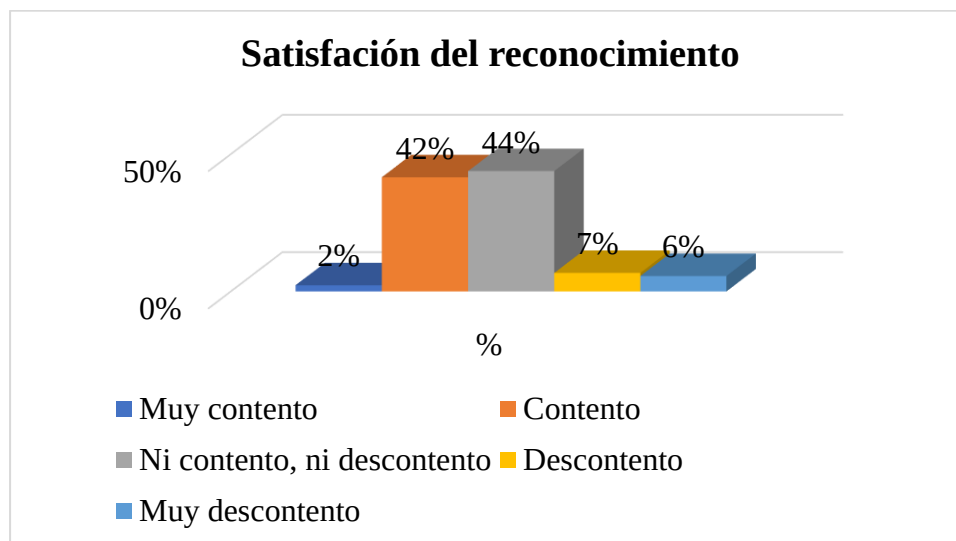
Dentro de este contexto, las compensaciones deben estar alineadas a los intereses colectivos del talento humano, puesto que, son ellos quienes son los encargados de alcanzar los objetivos planteados por la organización. En este sentido, se deben considerar aspectos fundamentales que involucren a toda la organización al trabajo en equipo, procurando que esto sea un motivador para que la persona se encuentre realizada y evitando que se convierta en un bloqueador o freno que evite al talento humano crecer dentro de la empresa (Linares, 2017).

Tabla 3

Satisfacción del reconocimiento en comparación al de otros profesionales, en función al desempeño en la empresa

Escala	f	%
Muy contento	2	2%
Contento	37	42%
Ni contento, ni descontento	39	44%
Descontento	6	7%
Muy descontento	5	6%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra calculada de 89 empleados de la Hostería Dos Chorreras de la ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** El autor.

Figura 2

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra calculada de 89 empleados de la Hostería Dos Chorreras de la ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** El autor.

En relación a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que el personal, al consultarles su grado de satisfacción del reconocimiento laboral que tienen actualmente en comparación a otros profesionales en funciones similares en otras empresas, el 44% de la población se muestra indiferente al reconocimiento que reciben por parte de la empresa señalando que no se sienten ni contentos, ni descontentos, adicional tenemos un 13% de empleados que se muestran inconformes con el reconocimiento que reciben por parte de la empresa, siendo ellos parte de la problemática de falta de motivación para las actividades designadas.

Dentro de este marco los autores Armijos et. al, (2019) y Chiavenato (2009) concuerdan en que aumentar la satisfacción de las personas en el trabajo, se debe convertir en un aspecto a considerar en las organizaciones que buscan que sus trabajadores sean más productivos. Esto se debe a que las personas que son felices en su trabajo, tienden a mostrar mejores resultados de aquellos que no se sienten de igual manera. Adicional, cabe resaltar que aquellas personas

insatisfechas son las más vulnerables a buscar un cambio, por ende, es cuestión de tiempo para que decidan deslindarse de la empresa, lo que va a generar mayor rotación de personal y poca retención del talento humano (Fernández Delgado, 2022).

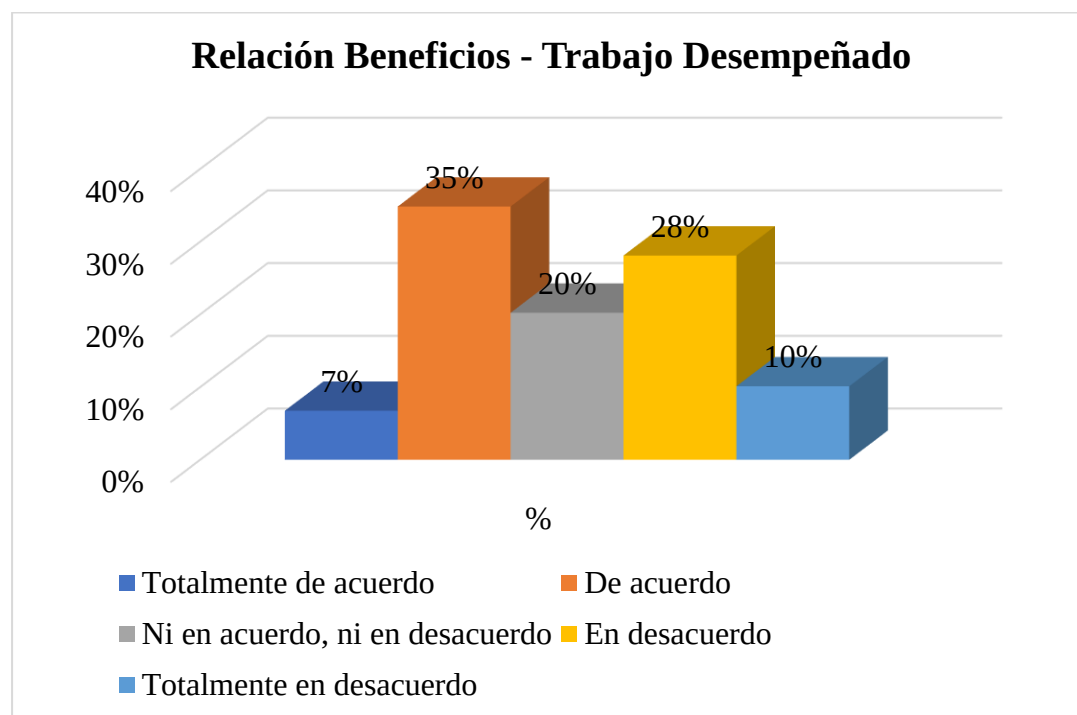
Tabla 4

Beneficios en relación al trabajo desempeñado

Escala	f	%
Totalmente de acuerdo	6	7%
De acuerdo	31	35%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	18	20%
En desacuerdo	25	28%
Totalmente en desacuerdo	9	10%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra calculada de 89 empleados de la Hostería Dos Chorreras de la ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** El autor.

Figura 3



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra calculada de 89 empleados de la Hostería Dos Chorreras de la ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** El autor.

Respecto a la información obtenida, se puede evidenciar que el personal, al consultarles acerca de los beneficios que perciben en comparación al trabajo que realizan tienden a tener una visión negativa, con un 38% de la población estudiada que esta en desacuerdo con el planteamiento presentado. Esto evidencia la necesidad de diseñar un programa de incentivos con énfasis en mejorar la motivación y satisfacción laboral que tienen los colaboradores actualmente.

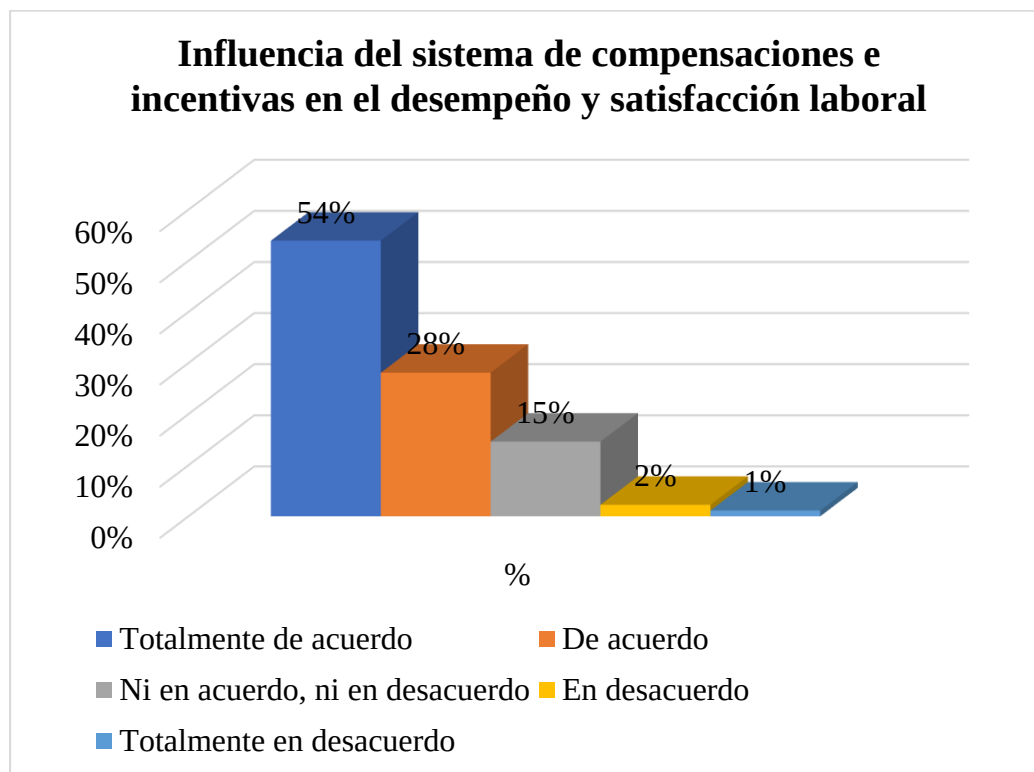
En relación a la problemática expuesta, Hernández (2004) destaca que la remuneración comprende el paquete de recompensas cuantificables que recibe el trabajador por desempeñar las tareas de la organización. Dicho de otra manera, Chiavenato (2011) define como un proceso de intercambio en donde por un lado tenemos a la empresa que busca obtener realizar una actividad y por el otro, una persona que espera recibir compensación de su trabajo. En este sentido se comprende que es necesario contar con adecuados programas de compensación acorde a las actividades que deban realizar, debido a que esto les va a permitir definir un nivel de vida, satisfacción personal y profesional, lo cual influye en su autoestima (Ronquillo, 2019).

Tabla 5

Influencia de innovar en programa de compensaciones e incentivos en el desempeño y satisfacción laboral

Escala	F	%
Totalmente de acuerdo	48	54%
De acuerdo	25	28%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	13	15%
En desacuerdo	2	2%
Totalmente en desacuerdo	1	1%
Total	89	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra calculada de 89 empleados de la Hostería Dos Chorreras de la ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** El autor.

Figura 4

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra calculada de 89 empleados de la Hostería Dos Chorreras de la ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** El autor.

Con base a la información recopilada, se puede probar que el personal, al analizar el efecto en su desempeño y satisfacción laboral al innovar el programa de compensación e incentivos actual, se obtuvo una respuesta positiva, dejando en evidencia el 82% de la población de estudios mencionan estar de acuerdo en que con un cambio o adecuación de los incentivos actuales, esto va a influir directamente en su desempeño y productividad, siendo aquello adecuado para las dos partes debido a que la empresa cuenta con personal que alcanza los objetivos planteados y el empleado crea un ambiente adecuado para desarrollar su trabajo con mayor satisfacción.

Dentro de este ámbito Ronquillo (2019,) recalca la importancia de mantener el personal motivado para brindar atención de calidad, en especial aquellas labores que conllevan una interacción directa con el cliente, en donde se debe brindar un servicio diario y personalizado. Por

lo mencionado anteriormente, destaca que las personas deben sentir que las empresas buscan otorgar esa oportunidad de crecimiento, no solo en el ámbito laboral, al contrario, en un aspecto holístico. Creando de esta manera un modelo de gestión de talento humano, competitivo y llamativo ante la competencia y mercado laboral actual.

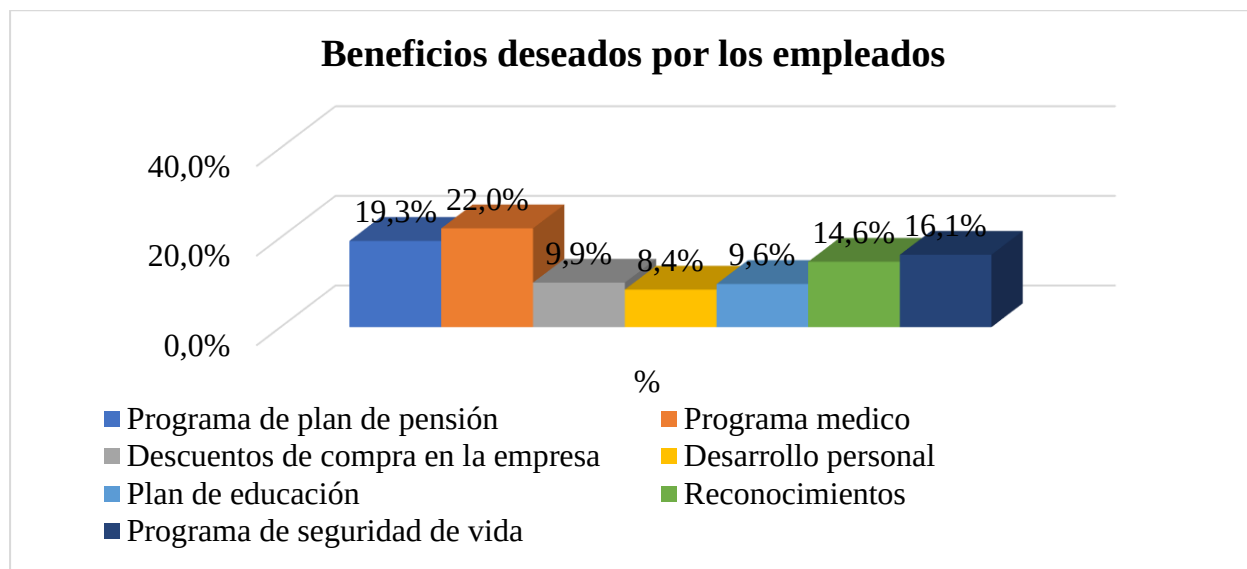
Tabla 6

Beneficios deseados por los empleados

Criterio	f	%
Programa de plan de pensión	62	19.3%
Programa medico	71	22.0%
Descuentos de compra en la empresa	32	9.9%
Desarrollo personal	27	8.4%
Plan de educación	31	9.6%
Reconocimientos	47	14.6%
Programa de seguridad de vida	52	16.1%

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra calculada de 89 empleados de la Hostería Dos Chorreras de la ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** El autor.

Figura 5



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra calculada de 89 empleados de la Hostería Dos Chorreras de la ciudad de Cuenca. **Elaborado por:** El autor.

En relación a las alternativas para innovar los programas de compensación e incentivos, los empleados seleccionaron de una serie de beneficios, aquellos con los que les gustaría que cuente la empresa. Cabe resaltar que podían seleccionar más de una alternativa, en donde obtuvimos, que el programa médico obtuvo el 22% de aceptación, el programa de plan de pensión consiguió un 19,3%, seguido por el programa de seguridad de vida con el 16,1%, descuentos de compras en la empresa con un 9,9%, desarrollo personal con el 9,6% y por último el desarrollo personal con 8,4%.

En este sentido Zapata y Hernández (2010), enfatizan la importancia de considerar que los sistemas de incentivos no deben tener un enfoque netamente económico generando un impacto a la economía de la empresa. Por el contrario, promueven la búsqueda de nuevas alternativas, es por ello, necesario considerar programas de estilo de vida, que sean más tentadores que las compensaciones económicas. Con ello se puede crear ambientes laborales en donde la empresa cree valor en el trabajo de las personas. Es decir, que las actividades realizadas por los empleados sean apreciadas y sientan su aportación al crecimiento de la organización, logrando con ello, que el talento humano realice de manera satisfactoria su trabajo.

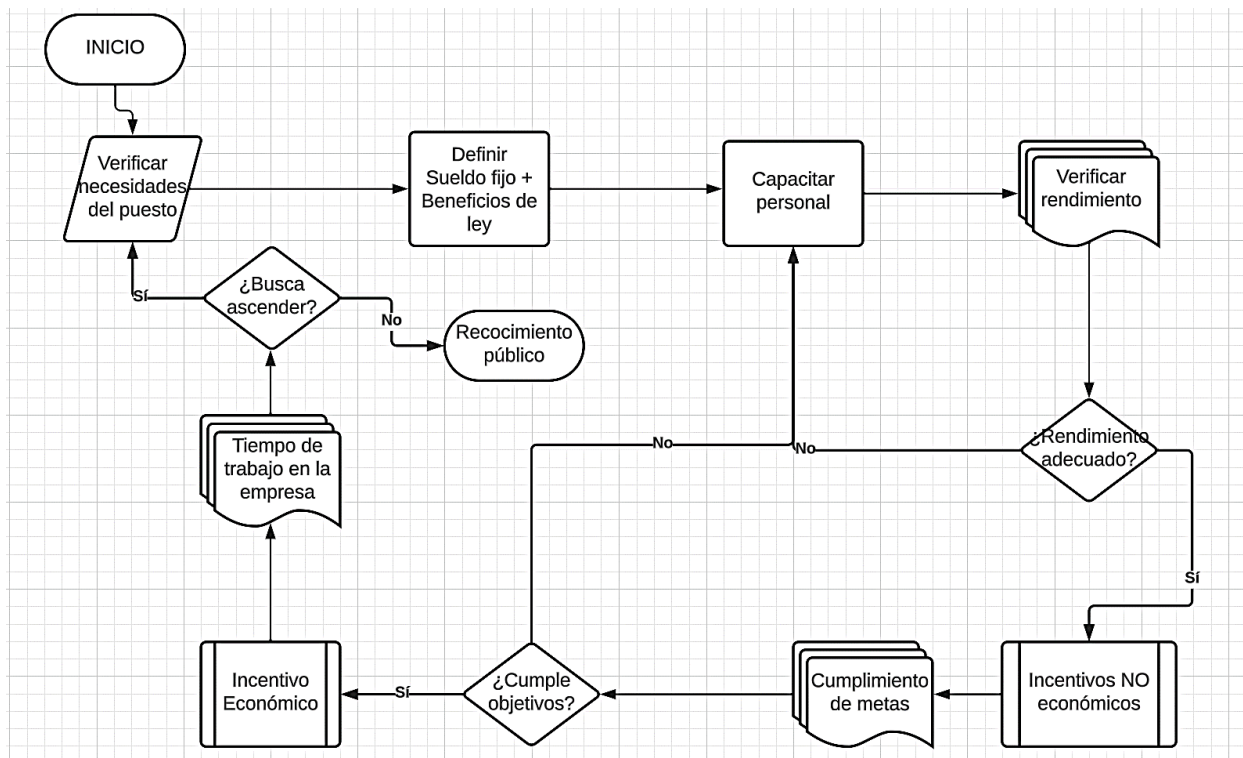
Con base a los resultados obtenidos y acuerdo a lo indicado por el departamento de talento humano de la hostería, se propone el diseño de un programa de incentivos, mismo que tiene por objetivo enfocar sus estrategias en aspectos no monetarios. Esto se debe al poco impacto que tienen los incentivos económicos en relación al aumento de productividad y satisfacción laboral de los empleados, por lo mismo, ofrecer recompensaciones económicas como bonos o aumentos salariales generan problemas en la economía y estabilidad de la empresa, por ende, convierte a los programas de incentivos económicos en no sostenibles y sustentables a largo plazo (Fernández, 2022).

Dentro del mismo contexto Ronquillo (2019), destaca el impacto de la implementación de incentivos no monetarios, garantizando la creación de valor a largo plazo y, al mismo tiempo recompensar la obtención de metas, fomentando el aumento constante en el rendimiento de los trabajadores y fortaleciendo el trabajo de aquellos colaboradores eficientes. El objetivo principal del programa de incentivos es unificar el trabajo hacia objetivos comunes mientras se evalúa constantemente el desempeño individual y colectivo de la organización (Ronquillo, 2019).

Tabla 7

Programa de Incentivo Laboral	
Incentivos No Monetarios	
<i>Objetivo: Alinear la remuneración variable con la obtención de resultados.</i>	
Actividad	Propósito
Actividades Recreativas	Actividades de ocio que permitan compartir espacios fuera del ambiente Laboral que permitan generar lazos de confianza entre los empleados.
Capacitación	Capacitación periódica (cada 2 meses), en donde se les brinde oportunidades de desarrollo profesional, en donde se vea involucrado todo el personal de la empresa.
Fiestas Especiales	Festear dentro de la empresa días festivos en donde los diferentes equipos de trabajo se organicen y puedan concursar por reconocimientos y recompensas.
Cumpleaños del mes	Brindar un reconocimiento y agradecimiento público a los empleados en el día de su cumpleaños.
Empleado del mes	En base a las evaluaciones de productividad de los empleados, brindar certificado de reconocimiento y día libre a su elección.
Horarios Flexibles para estudios	Fomentar el desarrollo personal de cada uno de los empleados en donde aquellos que deseen estudiar, puedan contar con horarios adecuados para lograrlo.
Compañero del mes	Fomentar un ambiente laboral adecuado, en donde los compañeros seleccionen a la persona con mejores valores dentro de la empresa.

Fuente: Modelo de Programa de Incentivos para hostería Dos Chorreras de la Ciudad de Cuenca, adaptado de Ronquillo (2019). ***Elaborado por:*** El autor.

Figura 6*Flujograma Proceso de Remuneración e Incentivos*

Fuente: Diagrama de flujo del proceso de remuneración e incentivos. **Elaborado por:** El autor.

Programa de incentivos

Se fundamenta en la necesidad de las personas del reconocimiento, enfocando siempre al programa de incentivos a convertirse en un modelo útil de gestión, que permita evaluar y verificar el rendimiento de los colaboradores. En este contexto, es necesario destacar la importancia de alinear la percepción que se asume del trabajo, una alternativa es el empowerment, que busca un adecuado equilibrio entre las acciones y resultados del empleado de una manera autónoma, brindándoles confianza y poder de decisión, fortaleciendo la satisfacción que posee por realizarlo. Buscando siempre un equilibrio en retener al talento humano y generar resultados para la empresa.

Conclusiones

El plan de compensación que posee actualmente no es atractivo para sus empleados y según la información brindada por el gerente de Talento Humano de la empresa, se encuentra a la espera de la aprobación de presupuesto para la implementación de nuevos incentivos económicos. Por ello, se realiza el diseño de un programa de incentivos en respuesta a la problemática de estudio y a los resultados obtenidos en el presente trabajo en donde el enfoque es a incentivos no económicos que buscan generar oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, calidad de vida en el trabajo y promociones. Generando un efecto positivo en la gestión empresarial que tendrá la empresa con sus colaboradores, con programas sostenibles a largo plazo.

El mundo en la actualidad se mantiene en constante cambio, debido a la globalización y nuevas tendencias, las exigencias son mayores, la competencia es mayor y el mundo empresarial cada vez es más competitivo. Dentro de este aspecto, a pesar de las nuevas tecnologías, el aporte del talento humano en las organizaciones, resulta primordial para el éxito o fracaso de las mismas. Por ello, analizar la forma en cómo se administra y recompensa, se convierte en una actividad indispensable actualmente, sin importar el modelo de gestión que se emplea, las empresas deben procurar cuidar y fomentar el desarrollo de sus colaboradores, en el caso de la empresa de estudio se puede mencionar que:

De acuerdo a lo presentado Chiavenato (2011) y Ronquillo (2019), concuerdan en sus obras que el talento humano constituye un capital invaluable para la empresa. Por este motivo, consideran que invertir en ellos, conlleva a la organización a mejorar la toma de decisiones y permite definir metas claras, alcanzables puesto que poseen el capital humano adecuado para lograrlo.

En lo referente al grado de satisfacción que tienen en su trabajo, el 44% de los empleados señalan que no se encuentran contentos, ni descontentos con el reconocimiento laboral que tienen actualmente en relación a otros profesionales en actividades similares, seguida por el 42% que se encuentra contento, sin embargo, contamos con un 7% que está muy descontento con este punto, por lo que se convierte en el personal con mayor probabilidad en abandonar la empresa.

De acuerdo mencionado anteriormente, se refleja la necesidad de innovar el programa de incentivos actual, en el cual el 54% de los trabajadores afirman estar totalmente de acuerdo en la influencia que ello tendrá en su desempeño laboral. Al respecto Fernández (2022) y Treviño Reyes et al. (2019), concuerdan en la necesidad de acoplar los intereses de la empresa, con el objetivo de mantener un nivel armónico que permita la relación empleado-empresa perdure por más tiempo.

En relación a los beneficios o compensaciones no económicas que se pueden implementar dentro del nuevo plan de incentivos que pretende implementar la empresa, contamos con una relación de aceptación en programas enfocados en la salud, debido a que los empleados otorgan el 22% a programas médicos, 19,3% a programa de plan de pensión y 16,1% programa de seguridad de vida. Lo que marca una tendencia clara de necesidad de salud, contar con un plan de seguro médico externo o acuerdos empresariales con diferentes entidades enfocadas a ello, que permitan generar la sensación de que la empresa se encuentra comprometida en su bienestar integral.

Dentro de este marco Ronquillo (2019) coincide en que el programa de incentivos beneficiará directamente a todo el personal, sin importar jerarquía, todos tienen oportunidad de reconocimiento y con ello, se puede contar con personas enfocadas en el crecimiento bilateral, comprendiendo que su buen desempeño es valorado por la empresa y, por otro lado, la empresa creciendo gracias a la productividad apropiada tanto individual como colectivamente.

REFERENCIAS

- Acosta V., M. M., & Jiménez C., M. E. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación Y Publicación Científico-Técnica Multidisciplinaria)*, 5(5), 115-131. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.218>
- Armijos, F. B., Bermúdez, A. I., & Mora, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Caiza Salazar, R., & León Llori, V. (2023). Plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de la empresa KC-R@ S . *Tesis en Licenciatura. Universidad Técnica de Cotopaxi*.
- Calderón Hernández, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y Gestión*(16), 158-176. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601608>
- Castro Pérez, L., Rivera León, F., & Serna Silva, G. (2018). Motivación e incentivos laborales en las normas de Gestión de Recursos Humanos del Sector Público. *Gestión en el tercer milenio*, 21(41), 43-52.
- Chacón Cantos, J., & Rugel Kamarova, S. (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *ESPACIOS*, 39(50), 14-39. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/18395014.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México D.F.: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Cieza Sempertegui, J., Silva Tarrillo, J., Silva Tarrillo, K., & Medina Delgado, J. (2023). Propuesta de incentivos de reconocimiento y desempeño laboral en colaboradores municipales. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 252-263. doi:<https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2490>
- Díaz, E., Vilchez, J., & Vásquez, K. (2019). Selección de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral en el sector hotelero - Chiclayo, Lambayeque, Perú. *Revista Ciencia y Tecnología*, 5(10), 77-84. <https://revistas.ujcm.edu.pe/index.php/rctd/article/view/157/140>.
- Duro Novoa, V., & Gilart Iglesias, V. (2016). La competitividad en las instituciones de educación superior. Aplicación de filosofías de gestión empresarial: LEAN, SIX SIGMA y BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM). *Economía y Desarrollo*, 157(2), 166-181. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0252-85842016000200012&script=sci_arttext&tlng=pt
- Fernández Delgado, R. (2022). Programa de Incentivos y Coaching Motivacional para fortalecer el Clima Organizacional en una empresa privada de servicios, Lima 2022. *Repositorio Institucional-WIENER*. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/6930>
- Hellriegel, D., Mascaró, P., Slocum, J. W., & Jackson, S. E. (2017). *Administración : un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning México.
- Hernández Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & Gestión*(16), 158-176. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601608>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). México, D.F.: Mcgraw-Hill Education.
- Hurtado, A., Parada, L., Salas, M., & De la Ossa, M. (2021). *Metodologías de reclutamiento y selección de personal en el Hotel la Riviera en la ciudad de Santa Marta*. <https://repositorio.unimagdalena.edu.co:8081/server/api/core/bitstreams/b7251e56-a3e5-478d-80c5-a33321d6073b/content>.
- Julio Quintana, P. d. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Enfoques*, 4(16), 272-283. doi:<https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Leyva Torres, F. L. (2022). *Planificación estratégica y su influencia en la productividad laboral de los trabajadores del Policlínico Santo Domingo SAC*. Lima: Universidad Peruana de las Americas.
- Linares Marín, J. S. (2017). Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud la Huayrona 2017. *Universidad César Vallejo*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/9005>
- Llanos, M., & Sánchez, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal [Tesis de grado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]*. Repositorio: <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/956/TRABAJO%20DE%20INVESTIGACION%20.%20Llanos.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 18, 1-18. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>

- Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*.
- Ponce P., D. K., Chancay S., M. R., & Lopez S., L. T. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *RECIMUNDO*, 6, 120-131. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio)
- Quispe, I. (2019). *Proceso de selección del Talento Humano para Casa San Blas Boutique Hotel Cusco - 2019 [Tesis de grado, Universidad Andina del Cusco]* . Repositorio. https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3993/Ingrid_Tesis_bac_hiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y .
- Robbins, S. P., Coulter, M., Madrigal M., O., & Pineda A., L. E. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Ronquillo Espinoza, M. M. (2019). Programa de Incentivo para incrementar la motivación laboral de los trabajadores en las estaciones de peaje de la Empresa Opevia S.A. 2019. *Repositorio Institucional-UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43007>
- Santistevan V., K. L., Manzaba R., I. J., & Mendoza L., M. F. (2022). La innovación organizacional y su impacto en el desarrollo micro empresarial de la ciudad de Jipijapa. *RECIMUNDO*, 6, 109-119. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.109-119](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.109-119)

- Tinitana C., J. N., & Ávila H., A. A. (2021). Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 6(3), 2165-2189. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926827>
- Torres Galarza, M. A. (2018). La gestión turística sostenible de los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Cuenca Ecuador: Ámbito Empresarial. *Killkana Sociales: Revista de Investigación Científica*, 2(3), 51-58. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6584507>
- Torres, D., Velasquez, J., & Hernández, J. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>.
- Treviño Reyes, R., Segovia R., A., Alvarado L., E., & Guerra R., P. (2019). Las remuneraciones impactan positivamente en el compromiso organizacional mediante el empowerment psicológico en docentes de instituciones públicas. *Innovaciones de Negocios*, 16(31), 87-117. doi:<https://doi.org/10.29105/rinn16.31-4>
- Zapata R., G. J., & Hernández A., A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento Y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte*, 29, 56-86. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000200004&lng=en&tlng=es

Zuñiga C., A., Castillo P., M., Pastas M., H. A., & Andrade B., M. (2019). Influencia de la Innovación de producto en el Desempeño Organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 181-198. doi:<https://doi.org/10.37960/revista.v24i85.23835>