



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

TEMA:

Análisis de la satisfacción laboral de los colaboradores del sector hotelero del cantón Playas y su relación con factores asociados a productividad laboral.

AUTORA:

Arreaga De la O, Grace Kelly

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas**

TUTOR:

Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

24 de febrero del 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Arreaga De la O, Grace Kelly**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTOR

f. _____

Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 24 del mes de febrero del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Arreaga De la O, Grace Kelly**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la satisfacción laboral de los colaboradores del sector hotelero del cantón Playas y su relación con factores asociados a productividad laboral** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 24 del mes de febrero del año 2026

AUTOR

f. _____
Arreaga De la O, Grace Kelly



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Yo, Arreaga De la O, Grace Kelly

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la satisfacción laboral de los colaboradores del sector hotelero del cantón Playas y su relación con factores asociados a productividad laboral**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 del mes de febrero del año 2026

AUTOR

f. _____
Arreaga De la O, Grace Kelly



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas
REPORTE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Grace.Arreaga

5%
Textos sospechosos



3% Similitudes

0 % similitudes entre comillas
< 1 % entre las fuentes mencionadas

2% Idiomas no reconocidos

15% Textos potencialmente generados por IA (ignorado)

Nombre del documento: Grace.Arreaga.docx
ID del documento: a3e43ba0c18c58d738b99e15bcfe6a1d56798c33
Tamaño del documento original: 9,39 MB

Depositante: Paola Alexandra Traverso Holguin
Fecha de depósito: 6/2/2026
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 6/2/2026

Número de palabras: 18.374
Número de caracteres: 125.188

TUTOR

f. _____

Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.

ESTUDIANTE

f.

Arreaga De la O, Grace Kelly

AGRADECIMIENTO

Con profunda estima y reconocimiento, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutora de tesis, Ing. Paola Alexandra Traverso por su invaluable guía, paciencia, sabiduría, conocimientos y consejos durante el desarrollo de esta investigación.

Al Ing. David Coello Cazar por brindarme su guía, apoyo, y seguimiento en todo el proceso para mi titulación.

Mi gratitud se extiende a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por brindarme las herramientas, guía y espacios necesarios para obtener mi formación profesional.

También agradezco a los gerentes y administradores del sector hotelero del cantón General Villamil Playas. Por recibirme en los establecimientos y responder a la entrevista realizada para recopilar información sobre la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad de los trabajadores.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro principalmente a Dios por darme el conocimiento y sabiduría, para aprender y tomar buenas decisiones. Por haberme permitido llegar hasta este punto y darme salud para lograr mis objetivos. A mi mamá Rosa De la o que ha sido mi pilar fundamental en mi vida, me ha llenado de fuerza y ha sido mi ejemplo para seguir siempre adelante, aunque el camino se ponga difícil, por su esfuerzo incondicional para brindarme un futuro mejor. A mi papá Carlos Andrés Arreaga quien en vida quiso siempre lo mejor para mí y hoy en día estaría muy orgulloso de mí, porque siempre me inspiró a buscar más y no conformarme sino siempre mirar hacia delante a pesar de las adversidades, una de sus palabras que siempre decía si vendo piedras, piedras me compran, esto me enseña que todo lo que me proponga con la ayuda de Dios todo lo puedo lograr.

También dedico esta tesis a mi bebé Antonio porque ha sido lo mejor que me ha podido pasar, ha sido mi inspiración para culminar mis estudios y poder obtener mi titulación y así poderle demostrar y enseñar que todo lo podemos hacer con esfuerzo y dedicación, que un hijo no es un obstáculo sino una inspiración y una bendición.

A mi mejor amiga Maybe, que siempre me apoyó moral y emocionalmente, dándome palabras de aliento y siempre reconociendo lo mejor de mí.

A mi pareja, Anthony, por brindarme su apoyo incondicional para culminar mi carrera profesional.

A mis hermanas y amigos que estuvieron presentes en cada paso de este camino. Todos aquellos que creyeron en mí cuando el camino se volvió difícil.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
Ec. Pico Versoza, Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____
Ec. Coello Cazar, David, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Bajaña Villagómes, Yanina Shegía, Ph.D
OPONENTE

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN	2
ANTECEDENTES	4
OBJETIVO GENERAL	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
JUSTIFICACIÓN	9
HIPÓTESIS	10
LIMITACIONES.....	10
DELIMITACIONES	11
CAPÍTULO I:.....	12
INTRODUCCIÓN	12
SATISFACCIÓN LABORAL.....	12
<i>Teoría de la Discrepancia de Locke</i>	13
<i>Teoría bifactorial de Herzberg</i>	13
<i>Teoría de la autodeterminación</i>	14
<i>Teoría de las expectativas de Vroom</i>	15
FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	15
FACTORES INTRÍNSECOS.....	15
<i>Naturaleza del trabajo.</i>	16
<i>La autonomía y el control.</i>	16
<i>Las oportunidades de desarrollo.</i>	16
<i>El reconocimiento y el logro.</i>	16
FACTORES EXTRÍNSECOS	16
<i>Compensación y beneficios.</i>	16
<i>Las condiciones físicas del trabajo</i>	17
<i>Supervisión y Liderazgo</i>	17
<i>Relaciones interpersonales.</i>	17
FACTORES ORGANIZACIONALES	17

<i>Estructura organizacional</i>	17
<i>Cultura organizacional</i>	17
RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD	18
<i>La productividad laboral</i>	18
EVIDENCIA EMPÍRICA DE LA RELACIÓN SATISFACCIÓN-PRODUCTIVIDAD.	19
MECANISMOS EXPLICATIVOS	19
MODELO DE DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES (JD-R)	20
LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	20
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	20
IMPLICACIONES PARA EL SECTOR HOTELERO.....	21
MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL	21
INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	21
<i>Las medidas globales</i>	21
<i>Medidas por facetas.</i>	21
<i>Las medidas combinadas</i>	22
FACTORES FRECUENTEMENTE EVALUADOS	22
HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS DE MEDICIÓN.....	22
EL SECTOR HOTELERO EN EL ECUADOR.....	22
PARTICULARIDADES	22
EVIDENCIA EMPÍRICA	23
<i>La satisfacción y las condiciones físicas.</i>	23
<i>La satisfacción en el reconocimiento.</i>	23
<i>Vínculo con la calidad del servicio.</i>	23
MARCO LEGAL	23
LEY DE TURISMO	23
EL REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO.	23
LA REGULACIÓN DE NUEVAS MODALIDADES.	23
EL CÓDIGO DEL TRABAJO.	24
IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	24
<i>Variable independiente.</i>	24
<i>Productividad laboral</i>	24
RELACIÓN DE VARIABLES.....	24

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	25
<i>Operacionalización - Satisfacción Laboral</i>	26
<i>Operacionalización - Productividad Laboral</i>	28
CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO.	30
CAPITULO II	31
METODOLOGÍA	31
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	31
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	31
<i>Variable 1. Satisfacción laboral</i>	31
<i>Variable 2. Productividad laboral</i>	31
ALCANCE	32
POBLACIÓN	32
MUESTRA.....	32
<i>Tipo de muestreo</i>	33
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	33
ANÁLISIS DE DATOS	33
CAPITULO III.....	35
RESULTADOS.....	35
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	35
ANÁLISIS DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS	37
ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS	38
ANÁLISIS DE CORRELACIÓN	53
ANÁLISIS PERCEPCIÓN DE LOS ADMINISTRADORES.....	57
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS	81
ANEXOS	88

Índice de tablas

TABLA 1 <i>DIVISAS POR TURISMO EN MILLONES USD</i>	4
TABLA 2 EMPLEO EN ACTIVIDADES RELACIONADAS A TURISMO.....	5
TABLA 3 CONTRATOS DE INVERSIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO.....	6
TABLA 4 CONTRATOS DE INVERSIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO - ALOJAMIENTO.....	7
TABLA 5 FÓRMULAS PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD.....	19
TABLA 6 <i>OPERACIONALIZACIÓN - SATISFACCIÓN LABORAL</i>	26
TABLA 7 <i>OPERACIONALIZACIÓN - PRODUCTIVIDAD LABORAL</i>	28
TABLA 8. ANÁLISIS DE VARIANZA PARA PRODUCTIVIDAD LABORAL	35
TABLA 9. DATOS OMITIDOS CRONBACH	36
TABLA 10. ÍNDICE DE CORRELACIÓN (SATISFACCIÓN-PRODUCTIVIDAD)	53
TABLA 11. CORRELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL (POR DIMENSIONES) Y LA PRODUCTIVIDAD (POR DIMENSIONES).....	54
TABLA 12. CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS DIMENSIONES DE PRODUCTIVIDAD..	56
TABLA 13. VISIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD. HOTEL SINFONÍA DEL MAR	57
TABLA 14. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD. HOTEL SINFONÍA DEL MAR	58
TABLA 15. CAPACITACIÓN, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN. HOTEL SINFONIA DEL MAR.....	58
TABLA 16. SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL. HOSTERÍA SINFONIA DEL MAR	59
TABLA 17. CAMBIOS Y BUENAS PRÁCTICAS. HOSERÍA SINFONIA DEL MAR	59
TABLA 18. VISIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DEL HOTEL. HOTEL ISABEL	60
TABLA 19. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD. HOTEL ISABEL	60
TABLA 20. CAPACITACIÓN, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN. HOTEL ISABEL.....	61
TABLA 21. SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL. HOTEL ISABEL	61
TABLA 22. CAMBIOS Y BUENAS PRÁCTICAS. HOTEL ISABEL.....	62
TABLA 23. VISIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DEL HOTEL. HOTEL LA RÍA.	62
TABLA 24. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD. HOTEL LA RÍA	63
TABLA 25. CAPACITACIÓN, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN. HOTEL LA RÍA.....	64
TABLA 26. SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL. HOTEL LA RÍA	65
TABLA 27. CAMBIOS Y BUENAS PRÁCTICAS. HOTEL LA RÍA.....	66
TABLA 28. VISIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DEL HOTEL. HOTEL ARENA CALIENTE	67
TABLA 29. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD. HOTEL ARENA CALIENTE.	67
TABLA 30. CAPACITACIÓN, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN. HOTEL ARENA CALIENTE.....	68
TABLA 31. SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL. HOTEL ARENA CALIENTE	68
TABLA 32. CAMBIOS RECIENTES Y BUENAS PRÁCTICAS. HOTEL ARENA CALIENTE.	69
TABLA 33. VISIÓN DE LA PRODUCTIVA DEL HOTEL. HOTEL PLAYA PARAÍSO.....	70
TABLA 34. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD. HOTEL PLAYA PARAÍSO	71
TABLA 35. CAPACITACIÓN , LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN. HOTEL PLAYA PARAÍSO.....	72
TABLA 36. SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL. HOTEL PLAYA PARAÍSO.....	73
TABLA 37. CAMBIOS RECIENTES Y BUENAS PRÁCTICAS. HOTEL PLAYA PARAÍSO.	74

Índice de figuras

FIGURA 1. BALANZA DE PAGOS DEL SECTOR TURÍSTICO	5
FIGURA 2. INVERSIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO 2017 - 2025	7
FIGURA 3. INTERPRETACIÓN DE LOS VALORES QUE ENTREGA EL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON	34
FIGURA 4. FÓRMULA DE LA PRUEBA DE CRONBACH	35
FIGURA 5. GÉNERO	37
FIGURA 6. EDAD	37
FIGURA 7. ÁREAS DE TRABAJO	37
FIGURA 8. ANTIGÜEDAD LABORAL	38
FIGURA 9. EXPERIENCIA SECTOR HOTELERO	38
FIGURA 10. PREGUNTA 1	38
FIGURA 11. PREGUNTA 2	39
FIGURA 12. PREGUNTA 3	39
FIGURA 13. PREGUNTA 4	40
FIGURA 14. PREGUNTA 5	40
FIGURA 15. PREGUNTA 6	41
FIGURA 16. PREGUNTA 7	41
FIGURA 17. PREGUNTA 8	42
FIGURA 18. PREGUNTA 9	42
FIGURA 19. PREGUNTA 10	43
FIGURA 20. PREGUNTA 11	43
FIGURA 21. PREGUNTA 12	44
FIGURA 22. PREGUNTA 13	44
FIGURA 23. PREGUNTA 14	45
FIGURA 24. PREGUNTA 15	45
FIGURA 25. PREGUNTA 16	46
FIGURA 26. PREGUNTA 17	46
FIGURA 27. PREGUNTA 18	47
FIGURA 28. PREGUNTA 19	47
FIGURA 29. PREGUNTA 20	48
FIGURA 30. PREGUNTA 21	48
FIGURA 31. PREGUNTA 22	49
FIGURA 32. PREGUNTA 23	49
FIGURA 33. PREGUNTA 24	50
FIGURA 34. PREGUNTA 25	50
FIGURA 35. PREGUNTA 26	51
FIGURA 36. PREGUNTA 27	51
FIGURA 37. PREGUNTA 28	52
FIGURA 38. PREGUNTA 29	52
FIGURA 39. CORRELACIÓN DE VARIABLES	53

RESUMEN

Este estudio analiza la relación entre la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad del personal de los hoteles del cantón General Villamil Playas, con el objetivo de identificar factores internos y externos que fortalecen la competitividad. Se utilizó un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo. Se aplicaron encuestas estructuradas al personal operativo y entrevistas a los administradores de hoteles, lo que permitió contrastar las percepciones de los trabajadores y los directivos. Los resultados muestran altos niveles de satisfacción con las condiciones laborales, el liderazgo, el clima organizacional, la comunicación, el trato respetuoso y el trabajo en equipo; estos elementos se asocian con indicadores de productividad favorables identificados en esta investigación. Además, se observan márgenes de mejora en la claridad de las oportunidades de ascenso y de desarrollo profesional, así como en la estructura de incentivos salariales. Se concluye que la satisfacción laboral, sustentada en un buen liderazgo y en oportunidades de aprendizaje, incide positivamente en la relación con factores asociados a productividad del sector hotelero de Playas y que, si se perfeccionan los sistemas de incentivos y los canales de comunicación, es posible consolidar este vínculo y fortalecer la competitividad de los establecimientos.

Palabras Claves: *satisfacción laboral, productividad, sector hotelero, clima organizacional, liderazgo, desarrollo profesional, beneficios económicos.*

ABSTRACT

This study analyzes the relationship between job satisfaction and its relationship with factors associated with the productivity of hotels in the General Villamil Playas canton. It aims to identify internal and external factors that enhance competitiveness. A quantitative, descriptive approach was applied. Structured surveys were administered to operational staff and complemented by interviews with hotel managers, enabling a comparison of employees' and managers' perceptions. The results indicate high satisfaction with working conditions, leadership, organizational climate, communication, respectful treatment, and teamwork. These elements are associated with favorable productivity indicators identified in this research. However, there is room to improve the clarity of promotions and professional development opportunities, as well as the structure of salary incentives. The study concludes that job satisfaction, supported by sound leadership and learning opportunities, positively affects productivity in the hotel sector in Playas. If incentive systems and communication channels are improved, it is possible to consolidate this relationship and strengthen the establishment's competitiveness.

Key Words: Job satisfaction, productivity, hotel sector, organizational climate, leadership, professional development, economic benefits

Introducción

El turismo es un proceso dinámico que involucra el desplazamiento de personas, recursos y servicios. La demanda de servicios en este sector depende de diversos factores, como el poder adquisitivo, la información disponible, la infraestructura y los recursos turísticos y naturales de la región. En esta actividad, se llevan a cabo procesos como la planificación, la promoción, la gestión de la calidad de los servicios y la inversión en sostenibilidad turística.

En Ecuador, el turismo es un sector clave para la economía, ya que impacta los ingresos y el empleo. Según el Ministerio de Turismo, el Ecuador genera cerca de medio millón de empleos en este sector, que es la tercera fuente de ingresos no petroleros. El gobierno ha promovido los atractivos turísticos y ha implementado incentivos fiscales para atraer inversión extranjera (Organización Mundial del Turismo (OMT), 2024).

El sector hotelero forma parte de la industria turística y se caracteriza por brindar servicios. Según Cantú, los servicios se definen como actividades intangibles que surgen de la interacción entre el cliente y el empleado, con el propósito de satisfacer una necesidad. La experiencia del servicio influye directamente en la percepción del cliente; puede ser difícil de medir, ya que tiene una duración breve, se brinda únicamente cuando es solicitado y depende del personal que lo ejecuta. Por ello, la calidad de un servicio se determina en el momento en que ocurre. Se destaca la importancia de la calidad de los servicios para generar preferencia entre los clientes, fenómeno conocido como “soberanía del consumidor”. En la medición de la calidad de los servicios hay factores que pueden medirse, como el tiempo de retraso, el número de clientes atendidos, el tiempo de espera, etc. También hay factores que no se pueden medir y solo se perciben. Aun así, no debe ser excusa para no evaluar la calidad del servicio. Cuando el cliente queda satisfecho con una buena atención, puede ser una manera eficaz de mantener su fidelidad (Cantú Delgado, 2011).

Los servicios turísticos enfrentan desafíos a medida que crece la demanda. Existen puntos clave sobre los cuales se debe enfocar, como la capacidad de aprovechar los recursos limitados y maximizar los beneficios, así como la de asegurar la calidad de los servicios y la sostenibilidad a lo largo del tiempo. Por tanto, la gestión de los recursos humanos en el sector turístico desempeña un papel importante y enfrenta el desafío de generar el bienestar de los consumidores (Pérez Mesa, 2021).

En la gestión del capital humano, existen estrategias que pueden implementarse a medida que se experimenta una evolución de los factores tecnológicos, de los cambios fiscales y económicos. Las estrategias les permiten adaptarse rápida y mantener ventajas únicas, ya que el objetivo principal es maximizar los beneficios de la empresa. La tarea de esta gestión incluye factores como la cultura organizacional y la capacidad de implementar políticas de gestión que abarcan desde la adquisición del talento hasta el desarrollo y la retención del capital humano. Cuando se trata de estrategias, se enfoca en adaptar políticas y acciones para potenciar el valor de sus empleados. La adaptación de una buena estrategia genera eficiencia operativa que asegura el éxito en un mundo cada vez más competitivo (Lara Martínez, 2024).

El éxito organizacional tiene como componente la buena gestión de los recursos tanto administrativos como económicos, tecnológicos y humanos. Cada organización tiene desafíos y oportunidades en los que puede aprovechar sus recursos limitados y maximizar sus rendimientos. Con el objetivo de satisfacer una necesidad en el mercado, puede tratarse de un bien o de un servicio; se emplean estrategias que permiten aprovechar de forma eficaz estos recursos.

Los factores clave para la productividad son la gestión de los recursos humanos; por tanto, nuestro objeto de estudio se sitúa en el sector turístico, específicamente en los servicios hoteleros, en la provincia del Guayas, cantón Playas, donde se analizará la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad.

Antecedentes

El Ministerio de Turismo es el ente rector encargado de promover y regular las actividades turísticas en el país. En el año 2024 se aprobó la Ley Orgánica para el Fortalecimiento de las Actividades Turísticas y del Empleo, cuyo objetivo es “impulsar la competitividad y la promoción de la industria, a la par de brindar alivio financiero para el sector” (Ministerio de Turismo, 2024), mediante financiamientos con tasas y plazos preferenciales. Además, en coordinación con el Ministerio de Trabajo y el de Educación Superior, buscan implementar proyectos orientados a la empleabilidad y la profesionalización en este sector. (Ministerio de Turismo, 2024).

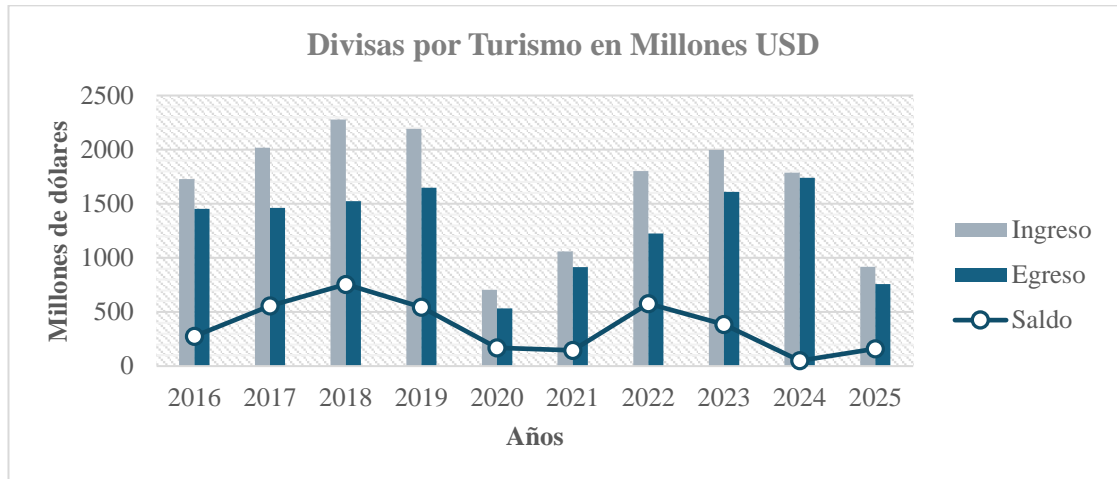
De acuerdo con el Banco de Desarrollo del Ecuador, la actividad turística es uno de los sectores de mayor crecimiento en los últimos años y aporta el 10,2% al Producto Interno Bruto. De acuerdo con el Banco Central, la balanza de pagos turística en los últimos años ha registrado saldos positivos. Esto significa que el registro de transacciones económicas ha generado saldos a favor, lo que indica que el país está generando más ingresos que gastos en este sector.

Tabla 1 Divisas por Turismo en Millones USD

Año	Ingreso	Egreso	Saldo
2016	1728,9	1454	274,9
2017	2018,4	1462,9	555,5
2018	2279,3	1523,3	756
2019	2193,4	1649,6	543,8
2020	703,8	533,1	170,7
2021	1060,1	914,5	145,6
2022	1802,6	1224,2	578,4
2023	1997,1	1610,4	386,6
2024	1788,3	1738,7	49,7
2025	918,3	757,9	160,4

Nota: La balanza de pagos turística es una herramienta que permite medir la diferencia entre las entradas y salidas de dinero en el sector turístico. Una herramienta importante para la toma de decisiones de los gobiernos. Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaboración propia.

Figura 1. Balanza de pagos del sector turístico



Nota: Información adaptada del Banco Central del Ecuador. Balanza Turística 2016-2025.

De acuerdo con la figura 1, se observa una tendencia de saldo a favor en este sector, registrándose en 2024 un total de 49,7 millones de dólares. En el primer trimestre del año 2025 ha superado al del año 2024, lo que demuestra que las políticas de fortalecimiento aplicadas al sector están generando resultados positivos. Dentro de este análisis se consideran otras variables, como el crecimiento de la generación de empleo en este sector.

Tabla 2 Empleo en Actividades Relacionadas a Turismo

Año - Trimestre	Empleo alojamiento y comida (Enemdu)
2023 - I	558,208
2023 - II	526,248
2023 - III	576,486
2023 - IV	542,447
2024 - I	518,589
2024 - II	542,401
2024 - III	544,409
2024 - IV	529,564
2025 - I	544,442
2025 - II	549,094
2025 - III	558,057

Nota: Encuesta de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU) – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 2, se observa que el empleo relacionado con este sector presenta una tendencia sostenida, aunque se destaca que en el tercer trimestre de 2025 aumentó en 2,51 % respecto al tercer trimestre del año anterior. El turismo genera empleo y bienestar. Los empleos pueden generarse de manera directa e indirecta. De manera directa, incluyen servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, y agencias de viajes. Entre los empleos indirectos se encuentran los proporcionados por todos los proveedores de bienes y servicios que suministran a hoteles, restaurantes, agencias de transporte y de viajes.

La inversión en el sector turístico es un factor que incide en el fortalecimiento y el crecimiento económicos; mejora la infraestructura, diversifica la oferta y genera plazas de empleo. Durante los últimos años, según la Dirección de Inversiones y Conectividad en el Ecuador, la inversión ha mostrado un declive, como se observa en la tabla 3. En el año 2022 se invirtió 12,985 mil millones de dólares, mientras que en el año 2024 se redujo a 1,827 mil millones de dólares.

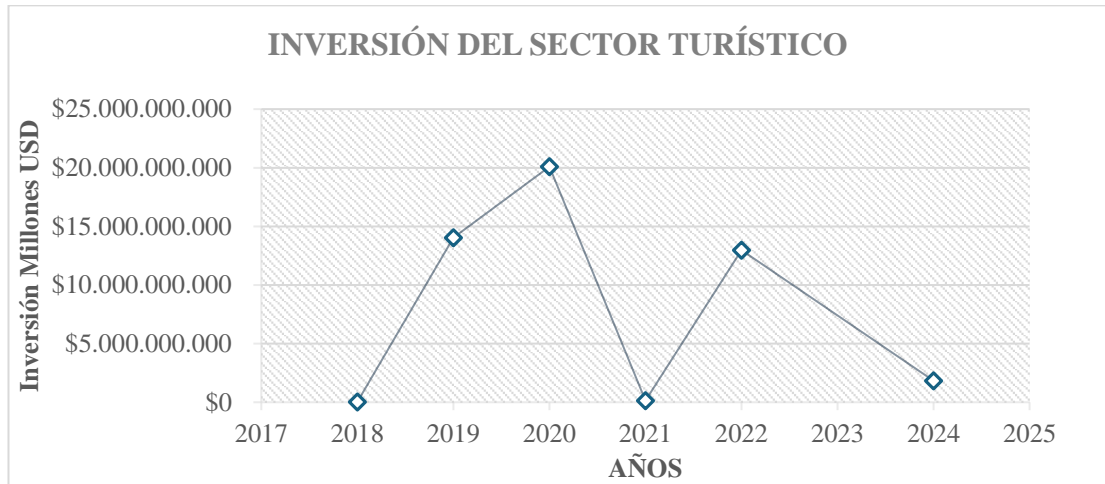
Tabla 3 Contratos de inversión en el sector turístico.

AÑO	Inversión en millones
2018	\$28.195.043
2019	\$14.036.576.873
2020	\$20.091.191.096
2021	\$140.247.517
2022	\$12.985.688.789
2024	\$1.827.121.203

Nota: Contratos de inversión, con fecha de corte en febrero de 2025.

Fuente: Dirección de Inversiones y Conectividad. Elaboración propia.

Figura 2. Inversión del sector turístico 2017 - 2025



Nota: Información adaptada de la Dirección de Inversiones y Conectividad. Boletín estadístico febrero 2025

De acuerdo con la dirección de inversiones y conectividad, la inversión en el sector de alojamiento durante el año 2022 fue de 87,09 miles de millones de dólares, frente a los 18,27 miles de millones de dólares de 2024; lo que evidencia una disminución del 79 %. Sin embargo, durante estos años se han complementado con la aplicación de políticas fiscales, como la reducción del IVA al 8 % en este sector, la exoneración del Impuesto a la Renta en proyectos turísticos, la creación de un fondo de desarrollo turístico y la exoneración del impuesto al valor agregado para turistas extranjeros en establecimientos de alojamiento inscritos en el Registro Nacional de Turismo.

Tabla 4 Contratos de inversión en el sector turístico - alojamiento

Año	Inversión MM USD
2018	28,2
2019	11,58
2020	78,6
2021	137,93
2022	87,09
2024	18,27

Nota: Inversión en alojamientos; fecha de corte: febrero de 2025.

Fuente: Dirección de Inversiones y Conectividad. Elaboración propia.

La aplicación de políticas gubernamentales ha fortalecido el sector turístico. Hasta septiembre de 2025, este sector registró ventas acumuladas por USD 4,9 mil

millones. Además, el número de negocios dedicados a actividades turísticas aumentó un 47 %. En cuanto a inversiones, el Estado ha destinado en lo que va del año 700 préstamos por un total de USD 13 millones; a diferencia de 2023, se concedieron 381 créditos. El acceso a recursos le permite a este sector seguir creciendo. (Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones, 2025).

De acuerdo con información del Servicio de Rentas Internas, durante el período de enero a abril de 2024, respecto a 2023, hubo un incremento del 3,3 % en las ventas totales registradas en el sector turístico. En las actividades de alimentos y bebidas, durante el mismo período, se registró un crecimiento del 4,8 %. En las actividades de operaciones e intermediación turística, en el mismo período, hubo un incremento del 5,8 %, en las actividades de alojamiento, un incremento del 1 %; y en las actividades de transporte de pasajeros, un incremento del 0,9 %. El empleo generado, de acuerdo con el INEC, dentro del primer trimestre del 2024, se registró en 518.589 plazas relacionadas con el sector turístico respecto al año anterior. Esto representó una disminución del 7 %.

El cantón General Villamil Playas es una zona costera con una población aproximada de 58.768 habitantes y una extensión de 280 kilómetros. Posee una de las playas más visitadas del país; aproximadamente 250.000 turistas llegan en cada feriado. Esto lo ha convertido en uno de los destinos más visitados por turistas.

El sector hotelero del cantón General Villamil Playas, provincia del Guayas, se ha desarrollado debido a la actividad turística predominante y se considera una de las actividades económicas con mayor incidencia en la economía local. Durante los últimos años se ha observado una oferta creciente de servicios turísticos en el cantón. Aunque existen otros factores, tanto políticos como sociales, que inciden en el crecimiento o su debacle. En este estudio se analizará la satisfacción laboral de los colaboradores de este sector y cómo se relaciona con factores asociados a productividad laboral.

De acuerdo con el Ministerio de Turismo, en el año 2021, el cantón obtuvo el primer sello de “Destino Planificado”. Esto significa que el gobierno local cuenta con un plan de turismo sostenible. Hablar de sostenibilidad es procurar que las generaciones futuras puedan seguir sosteniéndose económicamente con estas actividades.

La calidad de los servicios se puede medir a través de cómo se están afrontando los desafíos actuales en la prestación de estos servicios. Para esto, la gestión del

personal, capacitación, incentivos, buena cultura y entornos laborales donde se respeta y se reconocen los esfuerzos inciden en la productividad y en la calidad. Esta estrategia también influye en el crecimiento de la demanda, basada en clientes totalmente satisfechos que, a su vez, se convierten en voceros, lo que se conoce como marketing de recomendación (Lara Martínez, 2024). Entonces, ¿cómo puede el sector contribuir a las prácticas y políticas gubernamentales para que exista coherencia entre las estrategias públicas y las de gestión privada? El sector hotelero tiene el desafío de implementar mejoras en la gestión de la calidad de los servicios.

En el presente estudio se realizará un análisis de la gestión administrativa del talento humano en los establecimientos turísticos del sector, con el fin de establecer la relación entre la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad que dicha gestión promueve.

Objetivo

Objetivo general

Realizar un análisis de la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad de los trabajadores del sector hotelero del Cantón General Villamil Playas durante el año 2025.

Objetivos específicos

1. Descubrir, desde el enfoque teórico, la relación entre la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad de los trabajadores del sector turístico, con énfasis en los servicios de alojamiento.
2. Analizar la influencia de los factores intrínsecos, extrínsecos y otros componentes organizacionales en la satisfacción laboral, y medir el nivel de satisfacción de los trabajadores del segmento de alojamiento del Cantón General Villamil Playas.
3. Analizar los datos mediante métodos estadísticos para determinar el grado de correlación entre las variables de satisfacción y su relación con factores asociados a productividad laboral de los trabajadores del sector hotelero del cantón Playas.

Justificación

La demanda de servicios hoteleros en el cantón General Villamil Playas muestra una recuperación en 2025 respecto de 2024, dado que la ocupación hotelera en los feriados de 2024 fue del 40% y en 2025 del 80%, es decir, un incremento de 40

puntos porcentuales (Expedientes, 2025). Los feriados reflejan este importante crecimiento de la demanda; según la Cámara de Turismo de Playas, el feriado decretado en noviembre registró una ocupación hotelera del 80%, lo que generó dos millones de dólares en ingresos por hospedaje, gastronomía, transporte y actividades turísticas (Nexo Digital, 2025).

Además, hay otros factores que influyen positivamente, como incentivos tributarios por parte del gobierno, la ampliación de los días libres de acuerdo con el calendario laboral del Ecuador y otras políticas de inversión aplicadas tanto por el gobierno local del cantón. Esta creciente demanda hace que los servicios turísticos no regulados presten servicios, lo que genera incumplimientos en la calidad de la prestación. Por otro lado, existen establecimientos regulados por el MINTUR, que cumplen con las normas establecidas. La regulación es importante para la defensa de los consumidores.

Ahora, dentro de la gestión administrativa, los operadores que ofrecen estos servicios deben identificar cuáles son las normativas legales vigentes que permiten operar de manera regulada y que les permiten dar un buen servicio. Por otro lado, la gestión del talento humano influye significativamente en la calidad de los servicios.

Este estudio se enfocará en analizar la correlación entre las variables mencionadas y, además, en conocer las estrategias de administración de recursos humanos y cómo estas se relacionan con factores asociados en la productividad y, por ende, en la calidad de los servicios ofrecidos. El sector de interés para este estudio será el de los operadores de servicios hoteleros regulados por el MINTUR. De acuerdo con la información proporcionada, hay cerca de 51 alojamientos registrados.

Esta investigación busca analizar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores del sector y cómo este se relaciona con factores asociados en su productividad, para, posteriormente, proponer estrategias que mejoren la productividad laboral. Esto ayudaría a tomar mejores decisiones.

Hipótesis

Existe una correlación significativa entre la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad de los empleados del sector hotelero del cantón General Villamil Playas.

Limitaciones

El levantamiento de información está limitado a la zona del cantón General Villamil Playas, provincia del Guayas, considerada un importante atractivo turístico

de la provincia que influye de manera significativa en la economía local. Se considerará el sector del servicio hotelero registrado en el catastro del Ministerio de Turismo, que regula las actividades y los servicios turísticos del país.

Debido al contexto social en el que se encuentra el país actualmente, podría darse una limitación en el acercamiento y en el acceso a información directa de los actores de esta investigación.

Delimitaciones

En esta investigación se identificará si existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral de las personas que trabajan en el sector hotelero del cantón Playas y su relación con factores asociados a productividad que dichas actividades pueden alcanzar. Se considerarán todos los servicios turísticos que presten atención en la rama de alojamiento incluidos en el catastro regulado por el Ministerio de Turismo del Ecuador. El periodo de estudio considerado se basa en información recopilada durante el último trimestre de 2025. El análisis de la información se basará en un enfoque cuantitativo que medirá la escala de satisfacción y su relación con factores asociados a productividad, información que se recopilará mediante encuestas. Además, se analizarán algunos enfoques que pueden considerarse influyentes en el estudio de estas variables, información que se recopilará mediante entrevistas.

Capítulo I:

Introducción

La satisfacción laboral y su impacto en la productividad de los empleados son un tema relevante en la gestión de recursos humanos. La satisfacción laboral afecta directamente el rendimiento y los resultados de la organización (Benalcázar Silva, 2020). Se ha mostrado una relación positiva y significativa entre ambos; en consecuencia, los empleados satisfechos tienden a presentar mejores niveles de desempeño (Judge et al. 2021).

En el sector hotelero, se ha demostrado que las condiciones laborales adecuadas, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional mejoran la calidad del servicio y la productividad organizacional (Contreras et al. 2024).

En ciudades turísticas como General Villamil Playas, donde los hoteles se clasifican entre 1 y 4 estrellas, la gestión del talento humano enfrenta grandes desafíos debido a recursos limitados, multitareas, alta rotación y cambios en la demanda según la temporada. Entender los factores que inciden en estas variables en la gestión del talento ayudará a comprender su impacto en la productividad laboral.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es fundamental en el comportamiento organizacional, ya que influye en el desempeño, la permanencia y el éxito de los empleados. Identificar sus factores determinantes permite implementar estrategias que mejoren el bienestar y la productividad. Este constructo complejo se compone de dimensiones organizacionales, individuales, sociales y psicológicas. Factores como el apoyo institucional, la cultura organizacional, los estilos de liderazgo y la calidad de la comunicación interna son decisivos para elevar los niveles de satisfacción laboral. (Facultad de Gestión Tecnológica y Emprendimiento, Universidad Técnica de Malasia, 2025)

La satisfacción laboral, según Locke (1976), se define como “una respuesta emocional positiva o placentera resultante de la apreciación subjetiva de las experiencias laborales del individuo” (citado en Dialnet, p. 3). Este concepto reconoce una naturaleza evaluativa y afectiva, y enfatiza que la satisfacción surge de una percepción individual de diversos aspectos del ambiente laboral (García Méndez et al. 2021)

La satisfacción laboral se refleja en el grado en que los trabajadores experimentan sentimientos positivos hacia su empleo, sus tareas y la cultura

organizacional. Este estado psicológico influye de manera significativa en el comportamiento laboral, el comportamiento y el desempeño, tanto individual y colectivo (Purwani et al. 2020)

Teoría de la Discrepancia de Locke

La teoría de la discrepancia, propuesta por Edwin Locke en 1976, es uno de los marcos teóricos más influyentes para comprender la satisfacción laboral. Según este modelo, la satisfacción proviene de la diferencia entre las expectativas del trabajador sobre su empleo y los resultados reales, influida por cuánto valora el individuo dichas posibles consecuencias (Prevención Integral, 2021).

El modelo propone una estructura jerárquica tanto de las necesidades de los empleados como de las prácticas organizacionales. Cuando los objetivos más valorados por el empleado, como el salario, los ascensos, el prestigio y las relaciones interpersonales, están alineados con la empresa, la satisfacción aumenta. Sin embargo, si existe una discrepancia entre lo que considera el trabajador y las prácticas de la organización, puede surgir una insatisfacción significativa (Ruiz Segura, 2009)

La intensidad de la satisfacción o insatisfacción dependerá de la importancia del objetivo para el trabajador. Por ejemplo, si la organización promueve un aspecto valorado, como el desarrollo profesional, la satisfacción será alta; de lo contrario, puede surgir una insatisfacción significativa (Prevención Integral, 2021).

Teoría bifactorial de Herzberg

Frederick Herzberg desarrolló la teoría motivacional-higiénica, también conocida como teoría bifactorial. Esta sostiene que algunos factores laborales producen satisfacción, mientras que otros provocan insatisfacción, y que estos actúan de manera independiente. Los expertos argumentan que la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son opuestos extremos, sino aspectos de continuos distintos (Peramatzis & Galanakis, 2022).

Herzberg identificó dos categorías principales de factores: factores motivadores (intrínsecos): relacionados con el contenido del trabajo, como el logro, el reconocimiento, los desafíos, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento. Estos factores satisfacen necesidades superiores y aumentan la motivación interna. y las variables intrínsecas, se encuentran entre los principales determinantes de la satisfacción laboral (Ariffin, Mat, & Aris, 2025)

Factores higiénicos (extrínsecos): vinculados al ambiente laboral, como el salario, las políticas, las condiciones físicas, la supervisión y las relaciones

interpersonales. La ausencia de estos factores puede provocar una insatisfacción significativa. En el sector hotelero, de acuerdo con un estudio del 2022 las condiciones físicas del trabajo constituyen un factor higiénico clave. Sin embargo, el reconocimiento profesional, que es un factor motivador, suele estar en niveles bajos, lo que genera insatisfacción y afecta negativamente la productividad (García Méndez et al. 2021)

Teoría de la autodeterminación

La teoría de la autodeterminación, propuesta por Ryan y Deci (2000), ofrece un marco empírico para comprender la motivación humana y el bienestar psicológico. Sostiene que el rendimiento óptimo depende de satisfacer tres necesidades psicológicas básicas y universales: la autonomía, la competencia y las relaciones.

La autonomía se refiere a la necesidad de actuar de manera voluntaria y a la libertad de elección, más que a la mera independencia respecto de los demás. Una persona se percibe autónoma cuando reconoce que sus decisiones son propias y coherentes con sus valores e intereses, incluso cuando responde a normas o demandas externas (Ryan & Deci, 2000). Los líderes pueden crear espacios en los que los trabajadores conozcan cómo ejecutar sus tareas, reciban retroalimentación y sientan que sus necesidades se consideran. Esto incrementa la satisfacción con la autonomía, la competencia y la relación, fortaleciendo la motivación autónoma y el compromiso laboral. El apoyo a la autonomía no solo mejora el bienestar psicológico, sino que también se asocia con un mejor desempeño, creatividad y compromiso en el cumplimiento de metas organizacionales (Deci et al. 2017).

La competencia consiste en sentirse capaz de afrontar desafíos y desarrollar nuevas habilidades. Recibir retroalimentación positiva inesperada sobre una tarea incrementa también la motivación intrínseca, ya que satisface la necesidad de competencia. El conocimiento y las habilidades adquiridas a través de la capacitación contribuyen a mejorar el desempeño laboral y fortalecen la confianza de los empleados (Ryan & Deci, 2000)

La relación es la necesidad de sentirse conectados con otros y experimentar un sentido de pertenencia. Las relaciones interpersonales en todos los niveles organizacionales son esenciales para generar sinergias en el talento humano y aumentar la satisfacción (Ryan & Deci, 2000).

La hipótesis principal de esta teoría, respaldada por investigaciones empírica en la industria hotelera en China, sostiene en un entorno organizacional donde

favorezcan estas tres necesidades psicológicas promueve la autodeterminación y desarrollo del capital humano y, en consecuencia, un incremento del compromiso y la productividad en el sector hotelero, donde las relaciones e interacciones entre personas son constantes. Atender esas necesidades resulta importante para el rendimiento laboral (Shuixiang & Boon Keat, 2025)

Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de la expectativa de Vroom sostiene que la decisión de actuar depende de cómo el individuo evalúa el valor de los resultados, la relación entre el desempeño y recompensas y que existe la probabilidad de que su esfuerzo conduzca al desempeño esperado. Esta motivación para actuar se determina por 3 elementos cognoscitivos; la expectativa de que su esfuerzo le permite rendir bien, la confianza en que ese buen desempeño será reconocido y el valor que él atribuye a esa recompensa, que en conjunto explican por qué una persona decide esforzarse o no en una tarea (Permzadian & Shen, 2024).

Según esta teoría, la expectativa del esfuerzo conduce a un nivel determinado de desempeño. El empleado debe percibir que cuenta con las habilidades necesarias y que las condiciones organizacionales le permiten alcanzar sus metas. Cuando el buen desempeño genera recompensas y el trabajador percibe una relación clara entre rendimiento y recompensas, la motivación se fortalece. El valor asignado a la recompensa también influye: cuanto más valiosa sea para el individuo, mayor será su motivación; entonces, mayor será su motivación (Permzadian & Shen, 2024).

Vroom sostiene que la motivación surge de la interacción de estos tres elementos; si alguno de ellos es cero o muy bajo, la motivación será muy débil. En el sector hotelero, resulta fundamental que los empleados comprendan claramente cómo su esfuerzo se refleja en su rendimiento, el cual debe ser reconocido y recompensado de manera que ellos lo valoren.

Factores determinantes de la satisfacción laboral

Factores intrínsecos.

La teoría motivacional contemporánea explica la satisfacción laboral mediante factores intrínsecos vinculados al contenido y la naturaleza del trabajo. La responsabilidad, el logro personal y el reconocimiento son indicadores clave de motivación y bienestar. Vandembroeck et al. (2021) identifican las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional como fundamentales, mientras que Aljumah (2023) enfatiza el impacto del logro personal y de la participación en la toma de

decisiones en la satisfacción laboral. Gimagan y Gutiérrez (2025) concluyen que el reconocimiento frecuente, la retroalimentación constructiva y el desarrollo de habilidades fortalecen el compromiso y el desempeño, lo que confirma que los factores intrínsecos impulsan la satisfacción y la permanencia laboral.

Naturaleza del trabajo.

Según Vandebroek et al. (2021), percibir el trabajo como significativo, desafiante y alineado con los valores personales incrementa la satisfacción de los empleados. Aquellos con motivación intrínseca demuestran mayor creatividad, innovación y persistencia, especialmente cuando realizan tareas que consideran importantes (Aljumah, 2023).

La autonomía y el control.

Es la capacidad de tomar decisiones significativas sobre su propio trabajo; fortalece el sentido de autodeterminación y aumenta el compromiso. La autonomía permite a los empleados sentirse dueños de sus objetivos y responsabilidades (Vandebroek et al. 2021)

Las oportunidades de desarrollo.

La autonomía es la capacidad de tomar decisiones significativas sobre el propio trabajo, lo que fortalece el sentido de autodeterminación y aumenta el compromiso. Permite a los empleados sentirse responsables de sus objetivos y tareas (Gimagan & Gutierrez, 2025)

El reconocimiento y el logro.

El reconocimiento positivo de los logros satisface la necesidad de competencia y aumenta la motivación intrínseca. La falta de reconocimiento es una de las principales causas de insatisfacción laboral (Gimagan & Gutierrez, 2025).

Factores Extrínsecos

Según Dos Santos et al. (2023), los factores extrínsecos están vinculados al ámbito laboral y son fundamentales para prevenir la insatisfacción y mantener un clima laboral saludable.

Compensación y beneficios.

Según la investigación “*Escalas para medir la satisfacción laboral de los empleados*” por Yanchovska (2022), la percepción de equidad en la remuneración en relación con el esfuerzo y las responsabilidades influye en la satisfacción. La compensación satisface necesidades básicas y refuerza la motivación extrínseca cuando se percibe como justa.

Las condiciones físicas del trabajo

De acuerdo con la teoría de motivación de Herzberg en el entorno laboral, las condiciones físicas del trabajo, las instalaciones, la limpieza, la iluminación, la higiene y el espacio físico constituyen factores higiénicos esenciales. En investigaciones realizadas en hoteles de Bucaramanga (Colombia), Hernández et al. (2021) han identificado que las condiciones físicas del trabajo son la dimensión que reporta mayor satisfacción entre los empleados.

Supervisión y Liderazgo

La calidad de la relación con los superiores y el estilo de liderazgo ejercido impactan en la satisfacción laboral. El liderazgo transformacional, que motiva, inspira y considera de manera individual a los empleados, se relaciona de forma positiva con los niveles de satisfacción en el trabajo (Apriani & Haeba, 2025)

Relaciones interpersonales.

Yanchovska (2022), destaca que las interacciones positivas con compañeros y un buen clima social organizacional contribuyen al bienestar laboral. Las relaciones interpersonales adecuadas generan sinergias entre las personas y mejoran el desempeño colectivo.

Factores organizacionales

De acuerdo con un “estudio sobre los factores organizacionales que afectan la satisfacción de los empleados: un estudio de caso de Serbia” (2025), la estructura, la cultura y las prácticas organizacionales constituyen determinantes contextuales críticos de la satisfacción laboral. Los elementos o factores organizacionales que inciden son:

Estructura organizacional

Rubel (2023) expone que el diseño de la organización, la definición clara de los roles, la distribución del poder y los métodos de comunicación influyen en la satisfacción. Las estructuras más horizontales, con mayor descentralización, suelen fomentar una mayor autonomía y satisfacción al ofrecer a los empleados mayor participación en la toma de decisiones y oportunidades de desarrollo.

Cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de una organización, ya sean conscientes o subconscientes. Una cultura organizacional sólida y alineada con los objetivos

estratégicos incrementa el compromiso, reduce la rotación y mejora el desempeño general (Chalmers et al. 2025)

Sistema de trabajo de alto desempeño (HPWS)

Estos sistemas implementan prácticas de recursos humanos diseñadas para potenciar el conocimiento, las habilidades y el compromiso de los empleados. Este sistema de trabajo de alto desempeño HPWS tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral y el bienestar del personal hotelero (Peethambaran & Faraz, 2023).

Balance trabajo-familia

El equilibrio entre trabajo y familia es un predictor importante de la satisfacción laboral, ya que permite cumplir con sus responsabilidades laborales sin descuidar su vida familiar y personal. Horarios flexibles, un ambiente de apoyo y un sistema justo de reconocimiento, reducen el conflicto trabajo-familia, aumentan la valoración percibida y elevan la satisfacción laboral (Abdul et al. 2025).

Relación entre la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad

La productividad laboral

Según Prokopenko (1987), la productividad se define como la relación eficiente entre los recursos. No se trata solo de la cantidad, sino de la relación efectiva y eficiente entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos. Prokopenko enfatiza que la productividad laboral significa “trabajar de manera más inteligente, no más dura”, optimizando el uso del tiempo y el esfuerzo humano.

Samuelson y Nordhaus (2010), premio Nobel de economía, definen la productividad laboral como “la cantidad de bienes y servicios producidos por cada hora de trabajo trabajada”. Es el indicador clave que determina el nivel de vida de un país a largo plazo, ya que refleja la capacidad de una economía para generar valor con su fuerza laboral.

Smith (1776), en su libro “La riqueza de las naciones”, estableció las bases para relacionar la productividad con la división del trabajo y la habilidad del operario. Para él, el incremento de la productividad laboral se debe a la especialización y al uso de la maquinaria, que simplifica las tareas del trabajador.

En el sector hotelero, la productividad abarca no solo aspectos cuantitativos, sino también dimensiones cualitativas como la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la eficiencia de los procesos.

Tabla 5 Fórmulas para medir la productividad

FÓRMULAS PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD	
Productividad por empleado	$\frac{\textit{Producción total}}{\textit{Número de empleados}}$
Productividad por hora	$\frac{\textit{Producción total}}{\textit{Horas trabajadas}}$
Productividad por unidad	$\frac{\textit{Producción total}}{\textit{Unidades de recursos}}$
Productividad total de los factores	$\frac{\textit{Producción total}}{\textit{Todos los factores de producción}}$
Productividad	$\frac{\textit{Bienes o servicios producidos}}{\textit{Recursos utilizados}}$

Fuente: DATACRM

Evidencia empírica de la relación satisfacción-productividad.

Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción laboral y la productividad, que se manifiesta en efectos directos sobre el desempeño. La satisfacción con el trabajo permite que los empleados realicen sus actividades con mayor entusiasmo, eficacia y calidad. De un grupo de estudio con maestros encontraron un coeficiente de correlación de 0.431 y un coeficiente de ruta de 0.228, indicando que, a mayor satisfacción laboral, mayor productividad (Benites Orozco & Torres Navarro, 2021).

Mecanismos explicativos

La influencia de la satisfacción laboral sobre la productividad se explica por mecanismos psicológicos y organizacionales. Si la satisfacción mejora, la motivación y el compromiso de los empleados también, lo que favorece un mayor esfuerzo y un mejor desempeño (Dixit & Bhati, 2012). Además, la satisfacción y el bienestar psicológico reducen el estrés y el desgaste, permitiendo un funcionamiento más enfocado y resiliente del personal, y contribuyen a un clima organizacional colaborativo especialmente relevante en el sector de servicios hoteleros (Almeida et al.2023; Zhang et al. 2025). A nivel colectivo, la satisfacción fomenta la colaboración y la cohesión del equipo, lo que se traduce en una atención cálida y eficiente, elevando la calidad del servicio y la reputación corporativa (Valdivieso & Suarez, 2023).

Modelo de demandas y recursos laborales (JD-R)

El modelo de demandas y recursos laborales (JD-R), explicado por Demerouti & Bakker (2022), proporciona un marco integral para comprender el bienestar en las organizaciones. Propone que cualquier entorno laboral se compone de dos categorías principales: las demandas laborales, que requieren un esfuerzo sostenido y generan costos fisiológicos que pueden deteriorar la salud, y los recursos laborales, que no solo ayudan a alcanzar metas, sino que también fomentan el crecimiento personal mediante un proceso motivacional. La interacción entre estos dos factores es importante en la gestión hotelera, donde contar con recursos adecuados, como la autonomía, el apoyo social o la retroalimentación, actúa como amortiguador que reduce el impacto negativo de las altas demandas. Esto ayuda a prevenir el agotamiento y a mantener el empleo, incluso en ambientes de alta presión (Demerouti & Bakker, 2022).

Liderazgo y Satisfacción Laboral

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional conceptualizado por Bass y Avolio, se caracteriza por la capacidad de los líderes para motivar e inspirar a sus subordinados, impulsándolos a alcanzar metas organizacionales que van más allá de sus intereses inmediatos. Este modelo teórico postula que los líderes transformacionales influyen en sus seguidores mediante cuatro dimensiones conductuales interrelacionadas: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass & Avolio, 1994).

La influencia es estratégica, los líderes actúan como modelos de rol, ganándose la confianza y la admiración de sus seguidores con un comportamiento ético y consciente. Una motivación inspiradora al articular una visión convincente del futuro y al comunicar altas expectativas mediante el uso de símbolos para enfocar los esfuerzos del equipo. Por su parte, la estimulación intelectual fomenta la innovación y la creatividad, desafiando supuestos tradicionales y promoviendo nuevas perspectivas para la resolución de problemas. A través de la consideración individualizada, el líder atiende las necesidades de desarrollo específicas de cada colaborador, actuando como mentor y coach (Chacón Luna, 2016).

La evidencia empírica ha documentado de manera constante la relación positiva y significativa entre este estilo de liderazgo y la satisfacción laboral. Investigaciones, como la de Chacón Luna (2016), han encontrado correlaciones estadísticamente sólidas y han concluido que, a medida que aumenta la percepción del

liderazgo transformacional en los líderes inmediatos, también se incrementa la satisfacción laboral. Este efecto se explica por el hecho de que dicho liderazgo activa mecanismos psicológicos fundamentales, como la satisfacción de las necesidades de autonomía y competencia, la creación de un sentido de propósito, el fortalecimiento de la autoeficacia y el desarrollo de relaciones interpersonales de calidad (Revista Veritas, 2024).

Implicaciones para el sector hotelero

En la industria hotelera, donde la excelencia en la prestación de servicios es de suma importancia y el trabajo con frecuencia conlleva altas demandas emocionales, el liderazgo transformacional resulta efectivo. Los líderes que inspiran reconocen individualmente a su personal y fomentan el desarrollo de sus equipos, lo que genera una fuerza laboral más satisfecha y comprometida. Este bienestar interno se refleja en un comportamiento orientado a ofrecer servicios de alta calidad, amortiguando el estrés inherente al sector (Molina et al. 2018).

Medición de satisfacción laboral

Instrumentos de medición

La medición precisa de la satisfacción laboral permite a las organizaciones diagnosticar el clima organizacional, identificar áreas de mejora y evaluar la efectividad de las intervenciones implementadas. Se distinguen tres enfoques metodológicos principales para esta evaluación:

Las medidas globales

Las medidas globales evalúan la satisfacción en general del trabajador mediante ítems únicos y escalas breves; entre los instrumentos más utilizados destacan la Job In General Scale, desarrollada por Iroson et al. (1989), y el Job Satisfaction Index, por Brayfield y Rothe (1951). Ambos instrumentos han demostrado una alta consistencia interna, con coeficientes de fiabilidad alfa de Cronbach entre 0,82 y 0,94, lo que respalda su validez para captar una visión holística del bienestar laboral.

Medidas por facetas.

Este enfoque desglosa la satisfacción en dimensiones específicas del trabajo. El instrumento más difundido es el Job Descriptive Index (JDI) de Smith et al. (1969), que evalúa cinco dimensiones clave: (trabajo, supervisión, pago, compañeros y promoción), mediante 72 ítems. El cuestionario S20/23, validado por Melia y Pieró (1998), suele utilizarse por su rigor psicométrico, este instrumento mide la satisfacción mediante 23 ítems de una escala Likert de 7 puntos que abarcan aspectos como la

supervisión, las condiciones físicas, el reconocimiento y la participación en la toma de decisiones.

Las medidas combinadas

Incorporan tanto evaluaciones globales como evaluaciones por facetas para promover una comprensión significativa de la percepción general en el ámbito laboral y las fuentes específicas de su satisfacción o insatisfacción (Locke, 1969).

Factores frecuentemente evaluados

Una revisión sistemática de las escalas de satisfacción laboral muestra que las dimensiones más evaluadas son la compensación, los beneficios, la relación con el supervisor, la interacción con los colegas, las oportunidades de ascenso. En sectores de alta demanda como el hotelero, también se consideran críticos las condiciones físicas, el reconocimiento explícito, el equilibrio vida-trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional continuo (Yanchovska, 2022; Tria, 2023).

Herramientas tecnológicas de medición.

La transformación digital ha modernizado la medición del clima y de la satisfacción laboral, permitiendo pasar de encuestas anuales a esquemas de escucha continua apoyados en plataformas especializadas. Plataformas tecnológicas como TINYpulse, Culture Amp, Qualtrics y Officevibe facilitan la implementación de encuestas tipo *pulse* (breves y frecuentes) que monitorean el estado de ánimo y la satisfacción en tiempo real. Estos sistemas integran análisis avanzados que identifican tendencias y generan alertas tempranas sobre problemas emergentes, lo que permite una toma de decisiones ágil basada en los resultados (Meditopia, 2025).

El sector hotelero en el Ecuador

Particularidades

La gestión de la satisfacción laboral en el ámbito hotelero adquiere una relevancia crítica debido a las características intrínsecas de su operatividad. Según Benítez Orozco y Torres Navarro (2021), este sector se distingue por una alta intensidad de interacción humana, en el que la calidad percibida del servicio depende de las actitudes y motivaciones del personal de contacto. Por consiguiente, la operatividad continua (24/7) impone horarios atípicos que dificultan la conciliación trabajo-familia, lo que se ve exacerbado por las presiones, que generan picos significativos de estrés laboral (Segovia & Figueroa, 2018).

Evidencia empírica

Investigaciones recientes a nivel nacional han identificado patrones específicos del bienestar de los trabajadores del sector.

La satisfacción y las condiciones físicas.

Un estudio realizado en hoteles de 3 estrellas de Guayaquil reveló que las dimensiones mejor valoradas por los colaboradores son las condiciones físicas y el entorno de trabajo (Benites Orozco & Torres Navarro, 2021).

La satisfacción en el reconocimiento.

Los niveles bajos en las dimensiones relacionadas con el reconocimiento profesional y las oportunidades de capacitación se asocian negativamente con la retención del talento (Benites Orozco & Torres Navarro, 2021).

Vínculo con la calidad del servicio.

Según Mendoza (2023), en un estudio de caso se evidenció que el personal con un alto índice de satisfacción tiene la percepción de que su trabajo muestra alta calidad del servicio ofrecido, lo que contribuye a mejorar la reputación del establecimiento.

Marco legal

La actividad hotelera en el Ecuador se rige por un marco normativo que abarca tanto la operación comercial como las relaciones laborales.

Ley de turismo

Este marco regula el sector turístico en Ecuador. La ley tiene como propósito definir el marco legal para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector, especificando las atribuciones del Estado, así como las obligaciones y los derechos de los prestadores de servicios turísticos y de los usuarios.

El reglamento de alojamiento turístico.

En el Acuerdo Ministerial No. 20150024-A, vigente desde 2015, se establecen las normas técnicas para la clasificación y categorización de los establecimientos. Esta categorización por estrellas define los estándares de infraestructura y servicios exigidos, lo que, a su vez, determina la carga de trabajo y las exigencias laborales sobre el personal (Ministerio de Turismo, 2015).

La regulación de nuevas modalidades.

El acuerdo ministerial No. 2023-0011 busca regular el alojamiento de inmuebles habitacionales tipo Airbnb, promoviendo la formalización del sector y mitigando la competencia desleal que afecta la estabilidad de la hotelería tradicional (Ministerio de Turismo, 2023).

El Código del Trabajo.

Constituye la base legal que garantiza los derechos fundamentales de los trabajadores: jornadas de trabajo, remuneración y seguridad social. El cumplimiento estricto de las obligaciones patronales se considera el piso mínimo indispensable para la satisfacción laboral en el país (Congreso Nacional del Ecuador, 2005).

Identificación de variables

Variable independiente.

La satisfacción laboral es el estado emocional positivo que se produce cuando el colaborador realiza su trabajo y se consideran factores como la remuneración, el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento (Robbins & Judge, 2009).

La satisfacción laboral revela la actitud general del individuo hacia su empleo. Una persona con alta satisfacción laboral muestra actitudes positivas hacia su trabajo; una persona insatisfecha muestra actitudes negativas (Chiavenato, Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009).

Productividad laboral

Representa la relación entre las unidades producidas y los recursos laborales empleados en su elaboración. Es un indicador de eficiencia que mide el rendimiento de los empleados en términos de resultados alcanzados por unidad de trabajo (Chiavenato, Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009).

La productividad laboral es una medida de eficiencia con la que los recursos humanos se convierten en bienes y servicios en una organización. Refleja la cantidad de producción por unidad de fuerza laboral en un período determinado. Factores como la motivación, las habilidades, el entrenamiento y las condiciones del trabajo influyen en los niveles de productividad (Newstrom, 2012)

Relación de variables

Davis & Newstrom (1999) señalan que la satisfacción laboral es una actitud que refleja cómo el empleado valora su puesto y su entorno laboral. Cuando las proyecciones sobre liderazgo, la comunicación y el clima son positivas, no solo aumenta la satisfacción, sino que también se observa una mayor eficiencia en el uso del tiempo, menor ausentismo y menor rotación, factores que, en conjunto, elevan la productividad organizacional.

De acuerdo con un estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad, se destaca que los trabajadores que se sienten bien pagados, reconocidos y con posibilidades de crecimiento son, por lo general, quienes más rinden y aportan a la organización. Se afirma que la insatisfacción asociada a presiones de injusticia o falta de reconocimiento se traduce en un bajo rendimiento, una menor calidad del trabajo y, en consecuencia, una menor productividad global de la empresa (Vargas et al. 2017).

Según Gómez et al. (2021), investigaciones realizadas en América Latina reportan correlaciones positivas entre la satisfacción laboral y la productividad. Cuando los empleados perciben un clima organizacional favorable, oportunidades de desarrollo y condiciones de trabajo adecuadas, se incrementa su satisfacción y proporcionalmente, mejoran indicadores como cumplimiento de metas, calidad del servicio y aprovechamiento del tiempo, confirmando que el aumento de la satisfacción suele ir acompañado de un aumento proporcional de la productividad.

Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables implica transformar los conceptos teóricos en procedimientos específicos que nos permiten medir dimensiones e indicadores de forma válida y replicable. El proceso de operacionalización incluye la definición conceptual, la dimensión de las variables, la determinación de indicadores y los niveles de medición (Hernández et al. 2006).

Operacionalización - Satisfacción Laboral

Tabla 6 Operacionalización - Satisfacción laboral

Variable	Satisfacción Laboral (V.I)				
Definición	Estado emocional positivo resultante de la evaluación que el colaborador realiza de su trabajo, considerando factores como remuneración, ambiente laboral, relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo y reconocimiento.				
Dimensión	Definición de operacionalidad	Indicadores	Ítems	Escala	Fuente
Salario y beneficios (Factor higiénico)	Grado de agrado del colaborador con la remuneración y beneficios recibidos por su trabajo en el hotel.	Percepción de equidad salarial	“Estoy satisfecho con el salario que recibo por el trabajo que realizo en este hotel.”	Likert (1-5)	Primaria
		Satisfacción con beneficios (propinas, bonos, alimentación, uniformes)	“Los beneficios adicionales que recibo son adecuados.”	Likert (1-5)	Primaria
Condiciones y ambiente del trabajo (Factor higiénico)	Valoración que hace el colaborador de las condiciones físicas y ambientales de su puesto.	Comodidad de instalaciones	“Las condiciones físicas del área donde trabajo (iluminación, temperatura, limpieza) son adecuadas.”	Likert (1-5)	Primaria
		Disponibilidad de equipos y materiales	“Cuento con los equipos y materiales necesarios para realizar bien mi trabajo.”	Likert (1-5)	Primaria
		Carga de trabajo percibida	“La cantidad de trabajo que tengo en mi jornada es adecuada y manejable”	Likert (1-5)	Primaria
Supervisión y relaciones interpersonales (Factor higiénico)	Percepción del trato y apoyo recibido del jefe inmediato y de los compañeros.	Calidad de la supervisión	“Mi jefe inmediato me explica con claridad lo que espera de mi trabajo.”	Likert (1-5)	Primaria
		Respeto y apoyo del jefe	“Mi jefe inmediato me trata con respeto.”	Likert (1-5)	Primaria
		Clima entre compañeros	“Existe un buen ambiente de trabajo entre mis compañeros.”	Likert (1-5)	Primaria

La tabla sigue en la siguiente página.

Tabla 6. Continuación

Dimensión	Definición de operacionalidad	Indicadores	Ítems	Escala	Fuente
Estabilidad laboral y seguridad (Factor higiénico)	Grado en que el colaborador percibe estabilidad en su empleo y seguridad en el lugar de trabajo.	Percepción de estabilidad	“Siento que mi puesto de trabajo en este hotel es estable.”	Likert (1-5)	Primaria
		Seguridad física en el trabajo	“Me siento seguro al realizar mis actividades en este hotel.”	Likert (1-5)	Primaria
Logro y reconocimiento (Factor motivador)	Percepción de logro de metas y reconocimiento por el trabajo bien hecho.	Oportunidad de lograr resultados	“En este hotel se reconocen los logros de los colaboradores.”	Likert (1-5)	Primaria
		Reconocimiento formal e informal	“Cuando hago bien mi trabajo, recibo felicitaciones o reconocimientos.”	Likert (1-5)	Primaria
Trabajo en sí y contenido del puesto (Factor motivador)	Grado en que las tareas resultan interesantes, desafiantes y significativas.	Interés por las tareas	“Las actividades que realizo en mi puesto son interesantes.”	Likert (1-5)	Primaria
		Variedad y desafío del trabajo	“Mi trabajo representa un reto que me motiva.”	Likert (1-5)	Primaria
Responsabilidad y autonomía (Factor motivador)	Percepción de libertad y responsabilidad para tomar decisiones en el puesto.	Autonomía en el trabajo	“Tengo suficiente responsabilidad y autonomía para tomar decisiones en mi trabajo diario.”	Likert (1-5)	Primaria
		Responsabilidad asignada	“El hotel me ofrece capacitación para mejorar mi desempeño.”	Likert (1-5)	Primaria
Crecimiento y desarrollo (Factor motivador)	Oportunidades de capacitación, aprendizaje y ascenso dentro del hotel.	Acceso a capacitación	“Existen oportunidades reales de ascenso y desarrollo profesional en esta empresa.”	Likert (1-5)	Primaria
		Posibilidades de promoción interna	“Siento que mi trabajo aporta algo valioso a los huéspedes y al hotel.”	Likert (1-5)	Primaria
Sentido del trabajo y participación (Factor motivador)	Grado en que el colaborador percibe que su trabajo tiene significado y que sus ideas son consideradas.	Orgullo por pertenecer al hotel	“En mi área se toman en cuenta mis ideas para mejorar el servicio.”	Likert (1-5)	Primaria
		Participación en decisiones		Likert (1-5)	Primaria

Fuente: Adaptado de la teoría de Herzberg.

Operacionalización - Productividad Laboral.

Tabla 7 Operacionalización - productividad laboral

Variable	Productividad Laboral (V.D)				
Definición	Nivel de eficiencia, eficacia y calidad con el que el trabajador ejecuta sus funciones y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.				
Dimensión	Definición de operacionalidad	Indicadores	Ítems	Escala	Fuente
Desempeño en el puesto	Nivel en que el colaborador cumple tareas, funciones y estándares establecidos por el hotel.	Cumplimiento de tareas	“Cumplo a tiempo con las tareas asignadas en mi jornada de trabajo.”	Likert (1-5)	Primaria
		Cumplimiento de metas individuales	“Alcanzo las metas de desempeño establecidas para mi puesto.”	Likert (1-5)	Primaria
Calidad del servicio al huésped	Grado de excelencia percibida en la atención y el servicio prestado.	Satisfacción de huéspedes	“Los huéspedes expresan satisfacción con el servicio que brindamos.”	Likert (1-5)	Primaria
		Número de quejas y reclamos	Número de quejas formales registradas por mes.	Likert (1-5)	Primaria
Eficiencia operativa	Uso adecuado del tiempo y recursos durante la jornada laboral.	Puntualidad y asistencia	“Llego puntualmente a mi turno de trabajo.”	Likert (1-5)	Primaria
		Aprovechamiento del tiempo de trabajo	Registros de ausentismo y tardanzas mensuales.	Likert (1-5)	Primaria
Orientación a resultados y trabajo en equipo	Aporte del colaborador al logro de objetivos del área y del hotel.	Cumplimiento de objetivos del área	“En mi área trabajamos en equipo para lograr los objetivos del hotel.”	Likert (1-5)	Primaria
		Cooperación con el equipo	“Mi trabajo contribuye al logro de los resultados del hotel.”	Likert (1-5)	Primaria

La tabla sigue en la siguiente página.

Tabla 7. Continuación

Dimensión	Definición de operacionalidad	Indicadores	Ítems	Escala	Fuente
Innovación y mejora continua	Participación del colaborador en y propuestas y acciones de mejora del servicio.	Aportes de ideas de mejora	“Propongo ideas para mejorar el servicio que ofrecemos a los huéspedes.”	Likert (1-5)	Primaria
		Participación en proyectos de mejora	“Participo en actividades de mejora continua en mi área.”	Likert (1-5)	Primaria
Flexibilidad y capacidad de respuesta	Habilidad para adaptarse a cambios de demanda, turnos e imprevistos.	Adaptación a cambios de turno	“Me adapto con facilidad a cambios de turno o de tareas cuando se requiere.”	Likert (1-5)	Primaria
		Respuesta ante picos de demanda	“Puedo responder adecuadamente cuando aumenta la demanda de huéspedes.”	Likert (1-5)	Primaria

Fuente: elaboración propia a partir de Chiavenato (2017).

La variable productividad laboral es el conjunto de variables: Desempeño en el puesto, Calidad del servicio al huésped, Eficiencia operativa, Orientación a resultados y trabajo en equipo, Innovación y mejora continua, Flexibilidad y capacidad de respuesta, según lo explica la tabla 7.

Conclusiones del marco teórico.

El análisis de la teoría revela que la satisfacción laboral constituye un constructo de carácter multidimensional, influido por una interacción compleja entre factores intrínsecos, extrínsecos y organizacionales. Su gestión resulta esencial, dado que presenta una correlación positiva comprobada con la productividad, mediada por variables como el compromiso y la salud mental (Popescu & Ionescu, 2025). La teoría destaca que el liderazgo transformacional desempeña un papel fundamental al fomentar la motivación intrínseca y el desarrollo profesional. Además, desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos (JDR), la provisión de recursos laborales adecuados actúa como amortiguador que mitiga el agotamiento derivado de altas demandas. Esta dinámica resulta relevante para el sector hotelero, debido a sus exigencias de trabajo emocional y horarios poco convencionales. En consecuencia, en un entorno turístico muy competitivo, como el de General Villamil Playas, la satisfacción personal debe considerarse no solo un indicador de bienestar, sino también un elemento estratégico esencial para garantizar la sostenibilidad del negocio y la excelencia en la atención al cliente.

CAPITULO II

Metodología

Diseño de investigación

Este estudio utiliza un diseño no experimental y transversal, lo que permite analizar la relación entre variables en 2025 sin manipular la variable independiente. Este enfoque facilita la observación y el registro de la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad en los establecimientos hoteleros del cantón General Villamil Playas.

Tipo de investigación

Este estudio emplea un método cuantitativo con alcance descriptivo y correlacional. El enfoque cuantitativo permite recopilar datos numéricos mediante cuestionarios estandarizados, lo que facilita el análisis estadístico y la identificación de patrones. Este método es útil para medir la satisfacción laboral y explorar correlaciones entre variables.

El componente descriptivo permite caracterizar las dimensiones de la satisfacción laboral entre los empleados del sector hotelero del cantón Playas. Se detallarán los niveles de satisfacción en relación con la naturaleza del trabajo, las condiciones laborales, la remuneración, el ambiente laboral, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y las relaciones interpersonales.

El enfoque correlacional examina la relación entre la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad, identificando si existe una asociación estadísticamente significativa, así como su dirección y su magnitud.

Variable 1. Satisfacción laboral

Locke (1976) define la satisfacción laboral como un estado de bienestar emocional derivado de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales de la persona. En este estudio, se analizan las dimensiones intrínsecas, extrínsecas, sociales-relacionales y de crecimiento profesional.

Variable 2. Productividad laboral

La productividad laboral es la relación entre los bienes y servicios producidos y el esfuerzo invertido por los empleados. Económicamente, se calcula dividiendo la producción total de la organización entre los insumos laborales empleados. Es un indicador clave de eficiencia, ya que un aumento de la productividad suele asociarse con una mayor rentabilidad (Rodríguez Moreno, 2022).

Alcance

El estudio tiene un alcance exploratorio, descriptivo y correlacional, lo que permite identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad. El enfoque exploratorio analiza los factores intrínsecos, extrínsecos y organizacionales en el cantón General Villamil Playas. La fase descriptiva detalla los niveles de satisfacción en distintas dimensiones. Además, el alcance correlacional permite analizar cómo la satisfacción laboral afecta la relación con factores asociados a productividad mediante técnicas estadísticas como la correlación de Pearson.

Población

La población objetivo incluye a todos los empleados de los establecimientos de alojamiento turístico del cantón General Villamil Playas en 2025, regulados por el Ministerio de Turismo. Comprende personal de recepción, limpieza, alimentos y bebidas, seguridad, mantenimiento y administración en hoteles clasificados según el Reglamento de Alojamiento Turístico de Ecuador.

Muestra

Dado que la población no está definida, se aplicará la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

z= Nivel de confianza; 90%

e= error de muestreo permitido; 0,10

p= proporción esperada de éxito; 0,5

q= (1-p); (0,5)

$$n = \frac{1,64^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,10^2}$$

$$n = 68$$

Según el cálculo, la muestra estará compuesta por 68 trabajadores del sector hotelero del cantón General Villamil Playas. Este tamaño garantiza un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, lo cual se considera aceptable.

Tipo de muestreo

Se empleará un muestreo no probabilístico por conveniencia estratificado, seleccionando específicamente establecimientos hoteleros que acepten participar y asegurando una representación equilibrada de diferentes categorías de hoteles y de áreas funcionales.

Técnica de recolección de datos

La recolección de datos se realizará mediante encuestas dirigidas a los trabajadores del sector hotelero. El cuestionario será confidencial para proteger la identidad y garantizar la fiabilidad de los datos, los cuales podrán analizarse estadísticamente.

El proceso incluye una fase preparatoria para la recopilación de datos, en la que se contactará a gerentes y administradores de hoteles, seguida de la aplicación de encuestas. Estas se mantendrán anónimas para garantizar la confiabilidad.

Análisis de datos

Se realizará un análisis descriptivo de la muestra, utilizando frecuencias, porcentajes, media y desviación estándar para describir los niveles de satisfacción laboral en cada dimensión.

Para analizar la relación entre la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad, se empleará la correlación de Pearson.

$$r = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 \sum (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

Donde:

- R = coeficiente de correlación de Pearson rango de (- 1 a +1)
- X= puntuación de satisfacción laboral

- Y= puntuación de productividad

Resultados:

- $r = 0$ a ± 0.30 : Correlación débil
- $r = \pm 0.31$ a ± 0.70 : correlación moderada
- $r = \pm 0.71$ a ± 1.00 : correlación fuerte

Figura 3. Interpretación de los valores que entrega el coeficiente de correlación de Pearson



Fuente: researchgate

Se utilizará el análisis de varianza para identificar diferencias significativas en los niveles de satisfacción laboral según variables sociodemográficas como el género, la antigüedad, el área funcional y la categoría del hotel.

Para el análisis complementario, se utilizará el software Minitab para procesar los datos y realizar análisis estadísticos. Los resultados se presentarán en tablas de frecuencias y porcentajes, gráficos de distribución, matrices de correlación, análisis de varianza y resúmenes estadísticos.

Esta investigación utiliza un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. La muestra de 68 trabajadores será analizada mediante un muestreo no probabilístico estratificado en los establecimientos hoteleros del cantón Villamil Playas. Esta metodología permite responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos propuestos.

CAPITULO III

RESULTADOS

Confiabilidad del instrumento

Para este estudio, se aplicó la prueba de Cronbach al utilizar el software estadístico Minitab. Donde se emplea la siguiente fórmula:

Figura 4. Fórmula de la prueba de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Datos:

K= 29

Si²= 17,52619435

St²= 277,547362

α= 0.9631

Un índice de Cronbach de 0.9631 indica una consistencia interna muy alta de los ítems de cada escala; es decir, que las preguntas miden lo mismo de forma muy homogénea. En estas pruebas, los valores superiores a 0,9 se clasifican como de muy alta confiabilidad.

Tabla 8. Análisis de varianza para productividad laboral

Fuente	DF	SS	EM	F	PAG
Satisfacción Laboral	26	2650.5	101.942	11.72	0.000
Error	41	356.6	8.698		
Total	67	3007.1			

Nota. Información generada en Minitab a partir de datos de encuestas aplicadas en 2025 a 68 trabajadores del sector hotelero del cantón Playas. Método utilizado: correlación de Pearson, nivel de confianza del 95%.

De acuerdo con el análisis de la varianza de los resultados, la satisfacción laboral su relación con factores asociados a productividad. Esto indica que, a distintos niveles de satisfacción, la productividad promedio varía.

El modelo estándar: en promedio, las predicciones de productividad se desvían en 2,95 puntos. Con respecto al R-cuadro, aproximadamente el 88% de la variación en la productividad laboral se explica por la satisfacción laboral incluida en el modelo. Y el R-cuadrado sigue siendo alto porque el modelo tiene una buena capacidad explicativa.

Tabla 9. Datos omitidos Cronbach

Variables	Media total adj.	Desviación estándar total ajustada	Artículo-Ajuste Total Corr	Corr. múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach
C1	119.25	15.83	0.6752	0.8057	0.9618
C2	119.09	15,97	0,5942	0,7578	0.9623
C3	118.72	15,79	0,7292	0.8150	0.9614
C4	118.73	15,79	0,7922	0.9046	0.9610
C5	118.87	15.81	0.6976	0.8799	0.9616
C6	118.64	15.86	0.6310	0.8560	0.9621
C7	118.57	15.80	0.8268	0.9571	0.9608
C8	118.87	15,79	0.6221	0,7405	0.9623
C9	119.09	15,79	0.6815	0,7656	0.9617
C10	118,78	15.87	0,7547	0,7999	0.9614
C11	118.87	15.82	0.7091	0.8887	0.9615
C12	118.87	15.78	0,7355	0.9137	0.9613
C13	118.82	15.82	0,7494	0,7204	0.9613
C14	118.87	15,75	0.6712	0.8206	0.9619
C15	119.12	15.74	0.6407	0,7956	0.9622
C16	118.57	15.88	0,7343	0.8021	0.9615
C17	118,94	15.73	0,7405	0,7786	0.9613
C18	118.61	15,9	0.6000	0.6854	0.9623
C19	118.51	15.86	0,7816	0.8707	0.9612
C20	118.57	15,79	0.8423	0.8927	0.9607
C21	119,93	16.05	0.3447	0.6090	0.9646
C22	118.45	15.87	0,7735	0.8880	0.9613
C23	119.66	16.06	0,2992	0.6931	0.9654
C24	118.58	15.78	0.8163	0.8769	0.9608
C25	118.54	15.82	0.8333	0.9394	0.9609
C26	118.85	15.87	0.6432	0.9195	0.9620
C27	118,79	15.81	0,7122	0.9034	0.9615
C28	118,78	15.77	0.6473	0.8337	0.9621
C29	118.61	15.85	0,7624	0.8910	0.9613

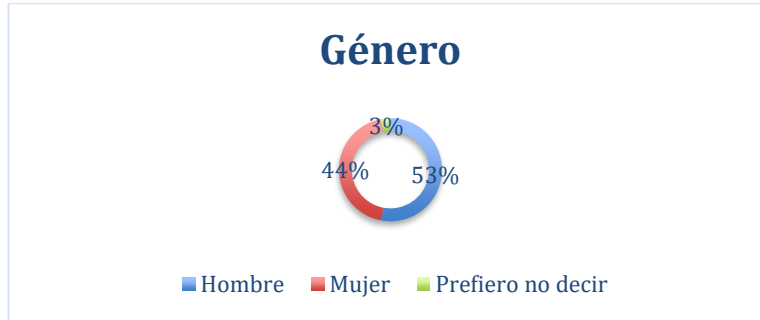
Nota. Información generada en Minitab a partir de datos de encuestas aplicadas en 2025 a 68 trabajadores del sector hotelero del cantón Playas. Método utilizado: correlación de Pearson, nivel de confianza del 95%.

La tabla anterior muestra los coeficientes de confiabilidad de cada instrumento. Las correlaciones se sitúan entre 0,6 y 0,84, lo que indica una alta homogeneidad entre los ítems. El alfa de Cronbach, si se elimina el ítem, oscila entre 0,9607 y 0,9623, valores muy similares al alfa global de 0,96, lo que indica que ningún ítem afecta la consistencia interna de la escala; por ello, se optó por conservarlos.

Análisis de la recopilación de datos

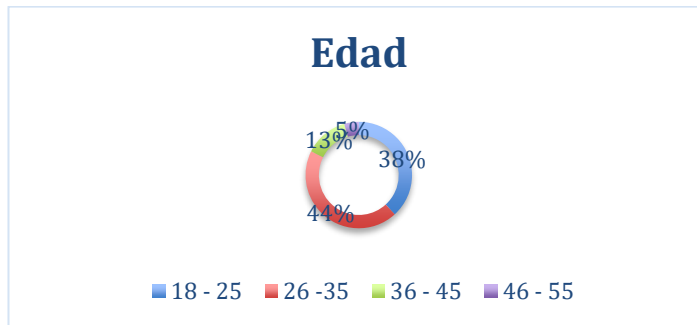
Este estudio se realizó en el sector hotelero del cantón Playas, con enfoque en hoteles regulados y categorizados por el Ministerio de Turismo.

Figura 5. Género



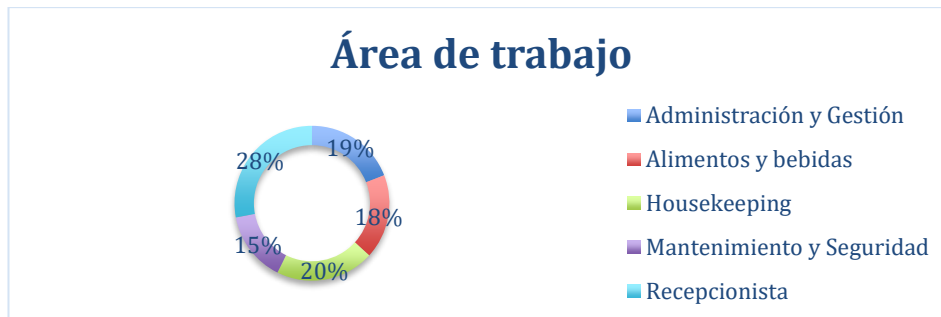
Se encuestó a 68 personas: 53% hombres, 44% mujeres y 3% no se identificaron con ningún género.

Figura 6. Edad



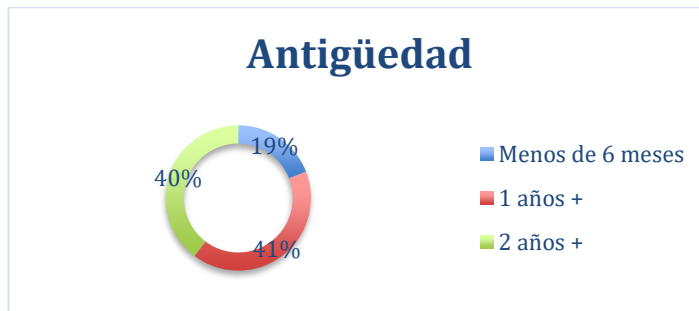
Según la figura 6, el 44% de los encuestados tiene entre 26 y 35 años, el 38% entre 18 y 25, el 13% entre 36 y 45, y el 5% más de 46 años.

Figura 7. Áreas de trabajo



En cuanto a las áreas de trabajo, el 19% del personal se desempeña en administración y gestión, el 18% en alimentos y bebidas, el 20% en housekeeping (limpieza, lavandería y camareros), y el 15% en mantenimiento y seguridad.

Figura 8. Antigüedad laboral



Según el gráfico, el 40% del personal tiene mayor antigüedad y el 19% es nuevo, lo que sugiere un alto nivel de rotación.

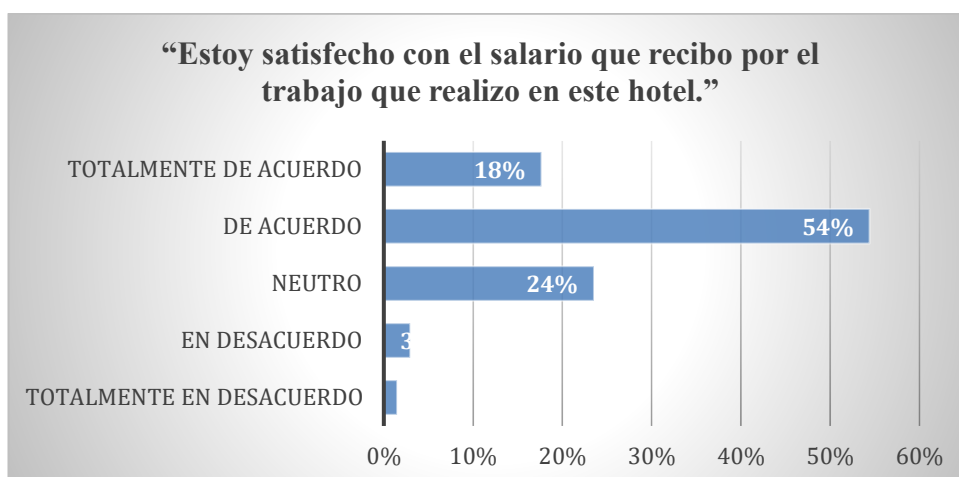
Figura 9. Experiencia sector hotelero



En la muestra, el 28% cuenta con experiencia consolidada en el sector, mientras que el 35% es personal nuevo en proceso de desarrollo.

Análisis de las preguntas

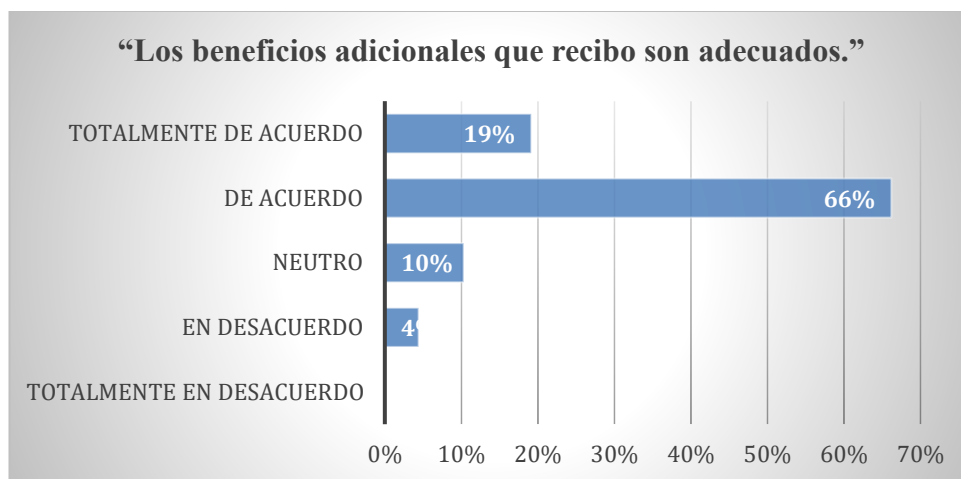
Figura 10. Pregunta 1



Según la figura 10, el 54% de los trabajadores está satisfecho con su salario, el 24% prefirió no responder y solo el 1% está totalmente en desacuerdo. En resumen, la mayoría muestra satisfacción salarial, aunque la alta proporción de respuestas neutras

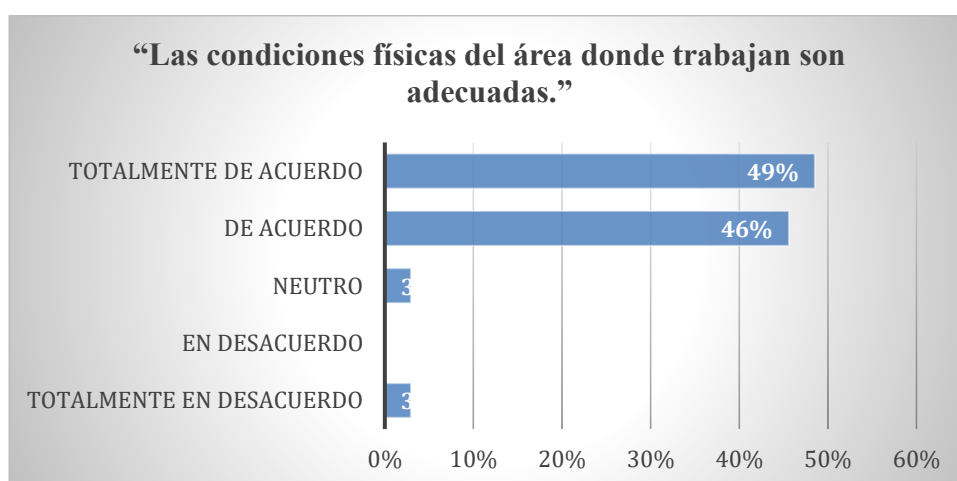
indica la necesidad de revisar las políticas de compensación y de oportunidades de mejora para fortalecerla.

Figura 11. Pregunta 2



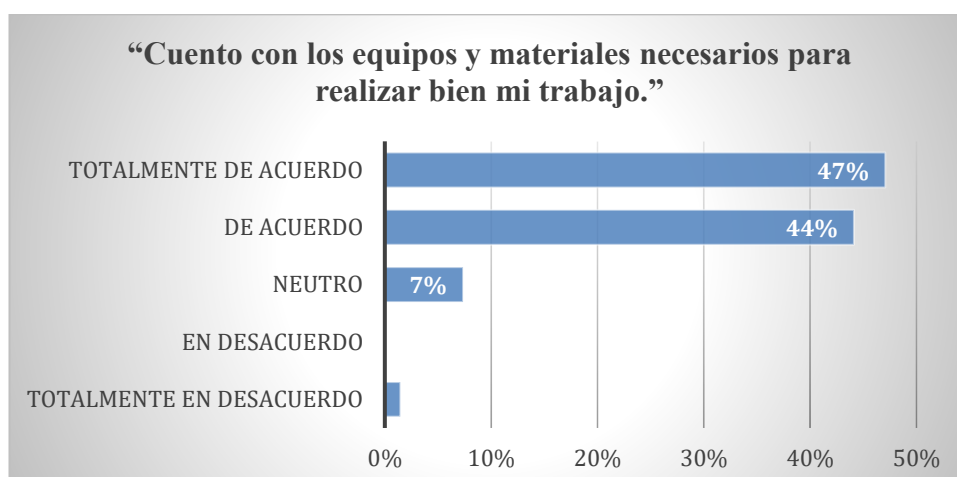
La figura 11 muestra que el 66% considera adecuados los beneficios adicionales, el 10% se mantiene neutral y el 4% está en desacuerdo. Estos resultados indican que el paquete de beneficios es bien recibido y responde a las expectativas de la mayoría, aunque la existencia de un grupo insatisfecho sugiere revisar la comunicación y las políticas de incentivos.

Figura 12. Pregunta 3



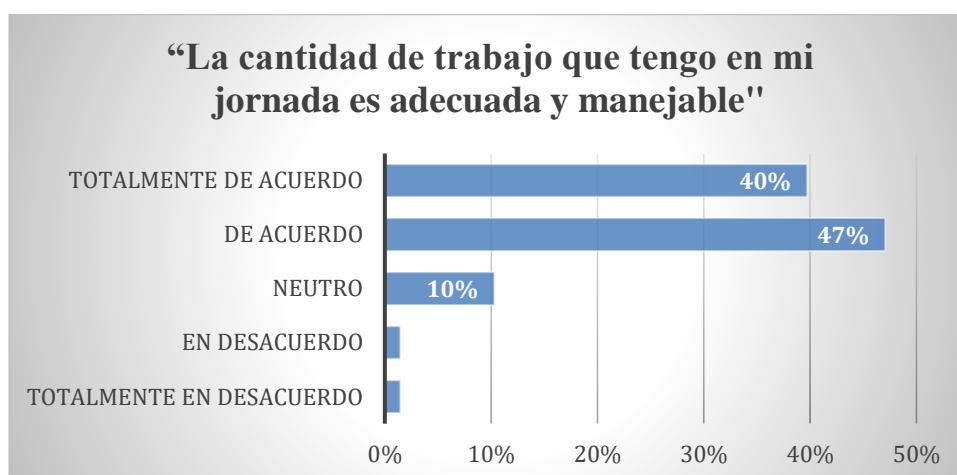
Según la figura 12, el 49% y el 46% están de acuerdo en que las condiciones físicas y su área de trabajo son óptimas, mientras que el 3% está totalmente en desacuerdo. En general, los hoteles encuestados ofrecen ambientes que favorecen el desempeño diario, aunque es recomendable identificar los puestos con incomodidades para evitar que estos casos afecten la experiencia laboral.

Figura 13. Pregunta 4



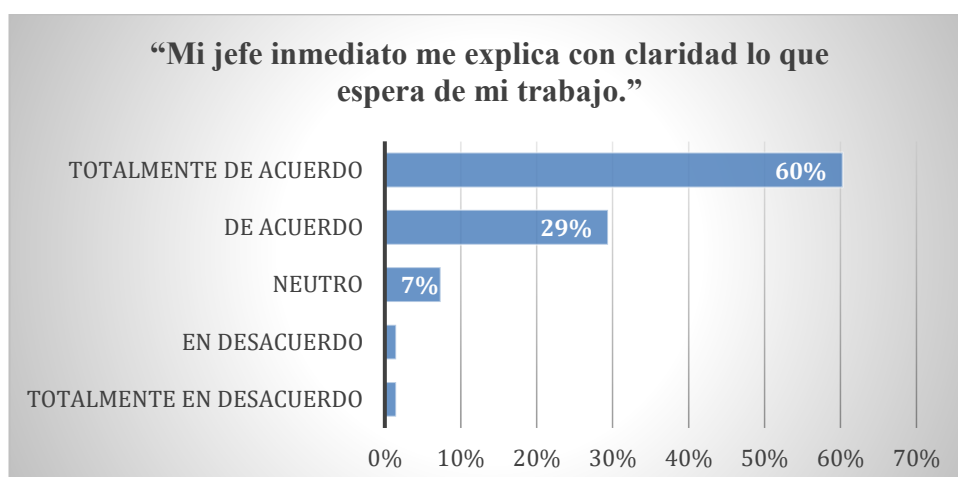
La figura 13 muestra una percepción positiva sobre la disponibilidad de equipos y materiales: el 47% está totalmente de acuerdo y el 44% de acuerdo, lo que suma un 91% de personas satisfechas con los recursos. El 7% se mantiene neutral y solo el 1% está totalmente en desacuerdo. Estos resultados sugieren que las organizaciones proporcionan las herramientas necesarias para el desempeño laboral.

Figura 14. Pregunta 5



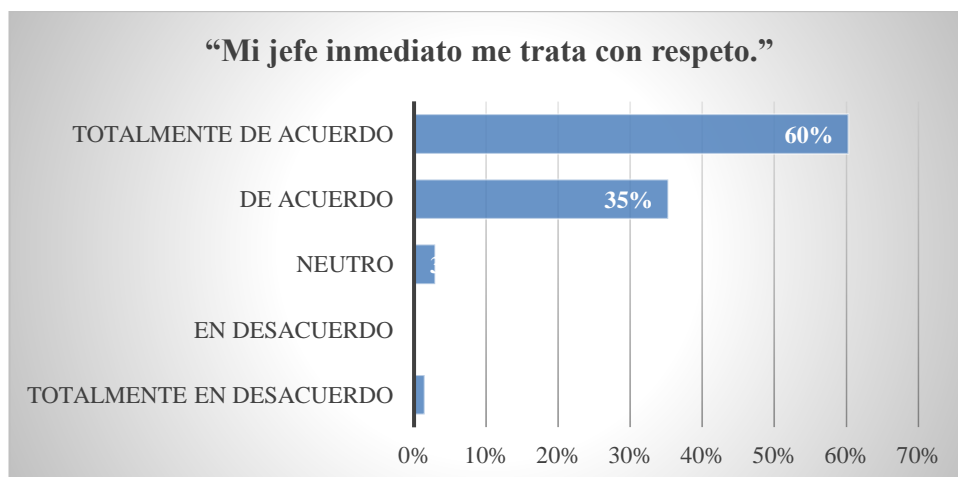
La figura 14 muestra una valoración positiva de la cantidad de trabajo asignada: el 40% está totalmente de acuerdo y el 47% está de acuerdo, lo que representa un 87% de personas que perciben su carga laboral como razonable. El 10% se mantiene neutral, posiblemente debido a variaciones en la carga, y solo el 2% está en desacuerdo.

Figura 15. Pregunta 6



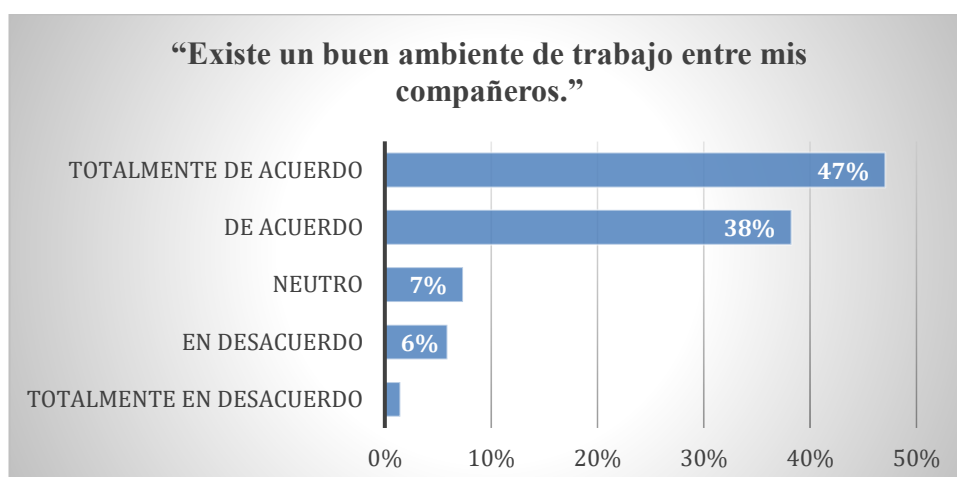
La figura 15 muestra una percepción positiva sobre la comunicación del jefe inmediato: el 60% está totalmente de acuerdo y el 29% está de acuerdo, lo que suma un 89% que recibe instrucciones claras sobre funciones y metas. El 7% se mantiene neutral, lo que puede reflejar experiencias irregulares, mientras que solo el 2% está en desacuerdo, lo que indica casos aislados de insatisfacción.

Figura 16. Pregunta 7



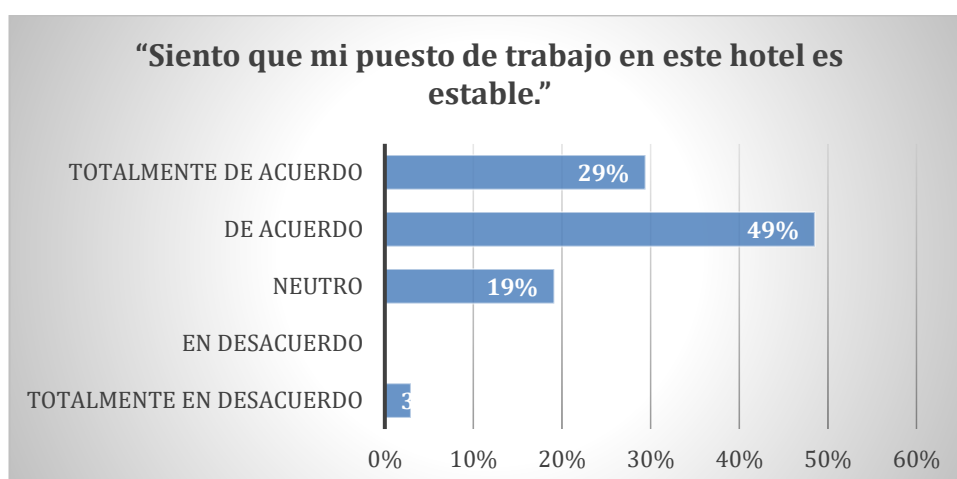
La figura 16 muestra una valoración positiva del trato respetuoso del jefe inmediato: el 60% está totalmente de acuerdo y el 35% está de acuerdo, lo que suma un 95% de quienes perciben respeto. El 3% se mantiene neutral, posiblemente debido a experiencias ambiguas, y solo el 1% está totalmente en desacuerdo. En conjunto, estos resultados reflejan una relación jefe-subordinado basada en el respeto, lo que favorece un clima laboral sano, fortalece la confianza y contribuye a la satisfacción y compromiso organizacional.

Figura 17. Pregunta 8



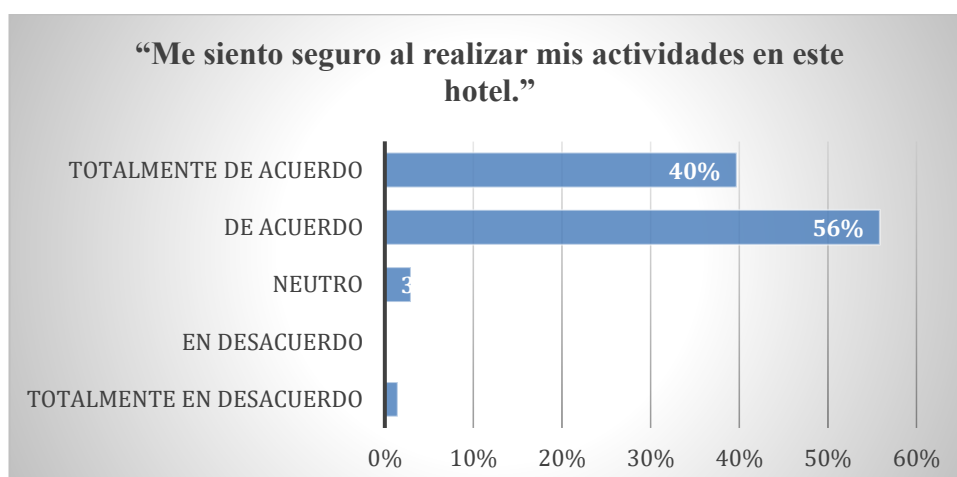
El gráfico 17 muestra una percepción positiva del ambiente de trabajo entre compañeros: el 47% está totalmente de acuerdo y el 38% está de acuerdo, lo que suma un 85% que valora positivamente las relaciones interpersonales. El 7% se mantiene neutral, posiblemente por experiencias mixtas, mientras que el 6% está en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo, lo que indica una minoría que percibe tensiones. Predomina un clima de cooperación, aunque se recomienda fortalecer la integración y la resolución de conflictos para evitar que las percepciones negativas aumenten.

Figura 18. Pregunta 9



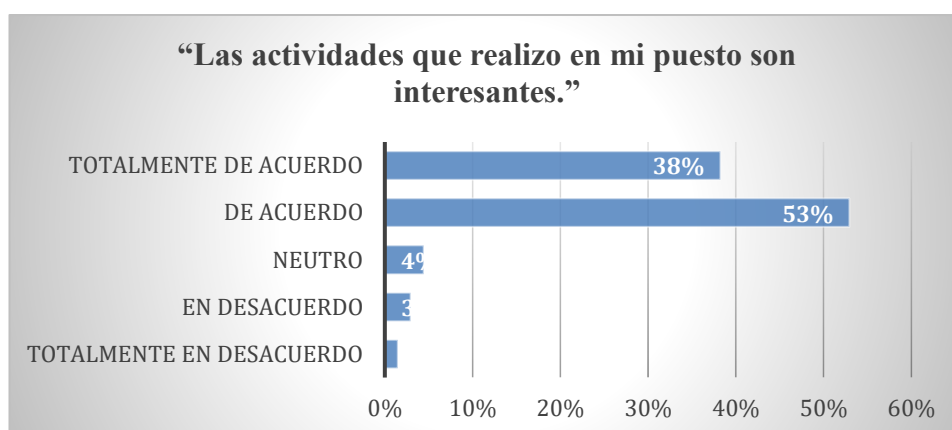
La figura 18 evalúa la estabilidad laboral en el hotel: el 29% está totalmente de acuerdo y el 49% está de acuerdo en que su puesto es estable, sumando un 78% de confianza en la continuidad laboral. El 19% se mantiene neutral, lo que puede reflejar incertidumbre ante factores externos, y solo el 3% está totalmente en desacuerdo. Aunque existe cierta incertidumbre en una minoría, la mayoría percibe condiciones laborales seguras, lo que puede reducir la ansiedad por el futuro.

Figura 19. Pregunta 10



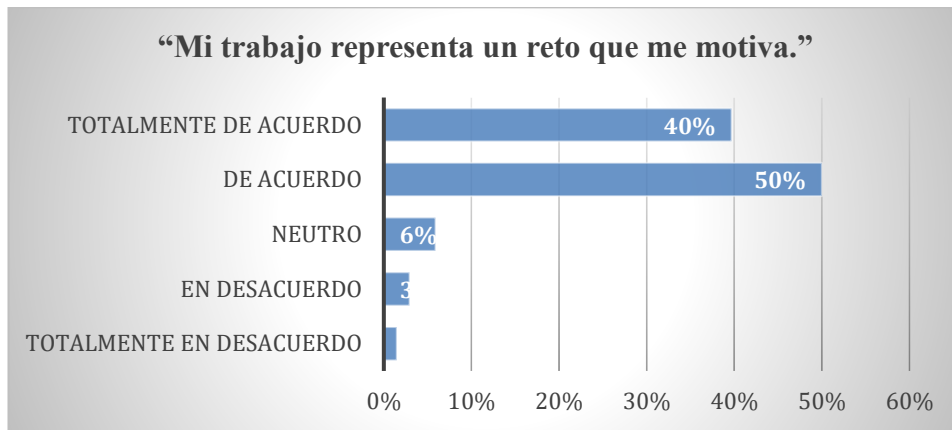
La figura 19 muestra que el 40% está totalmente de acuerdo y el 56% está de acuerdo con la afirmación “me siento segura al realizar mis actividades en este hotel”, lo que suma un 96% de quienes perciben condiciones seguras. El 3% se mantiene neutral y solo el 1% está totalmente en desacuerdo, lo que sugiere casos puntuales de inseguridad. En general, las prácticas de seguridad y prevención son bien valoradas, lo que favorece la confianza y la tranquilidad laboral.

Figura 20. Pregunta 11



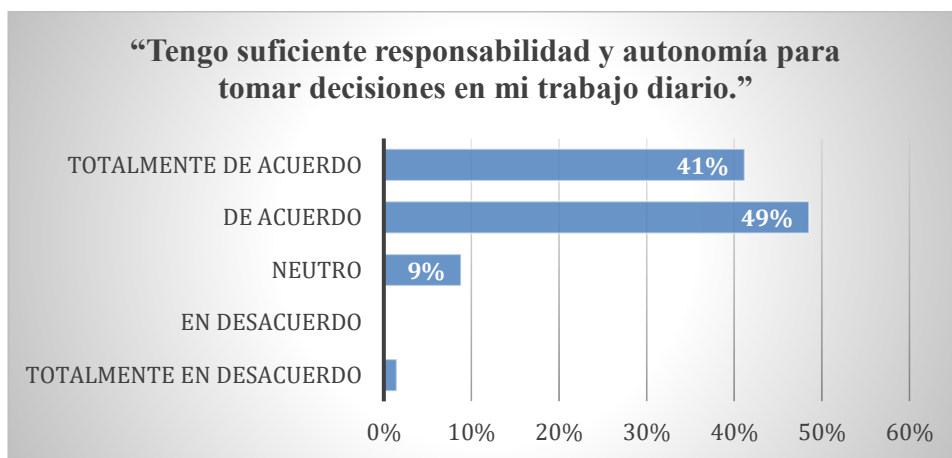
En la figura 20, el 53% de los colaboradores está “de acuerdo” y el 38% “totalmente de acuerdo” en que sus tareas son atractivas y no monótonas. Los porcentajes de respuestas neutras o en desacuerdo son mínimos, lo que indica que la mayoría percibe variedad y sentido en su rutina diaria.

Figura 21. Pregunta 12



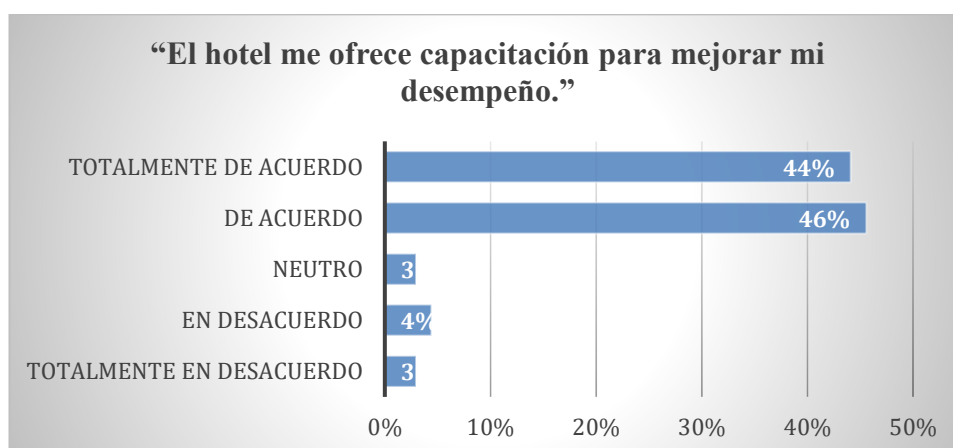
En el gráfico sobre si el trabajo representa un reto motivador, el 50% está de acuerdo y el 40% totalmente de acuerdo. Esto refleja que el puesto implica desafíos que estimulan al personal. El bajo porcentaje de respuestas neutras o de desacuerdo sugiere que la exigencia laboral se percibe como un factor motivador y no como una carga.

Figura 22. Pregunta 13



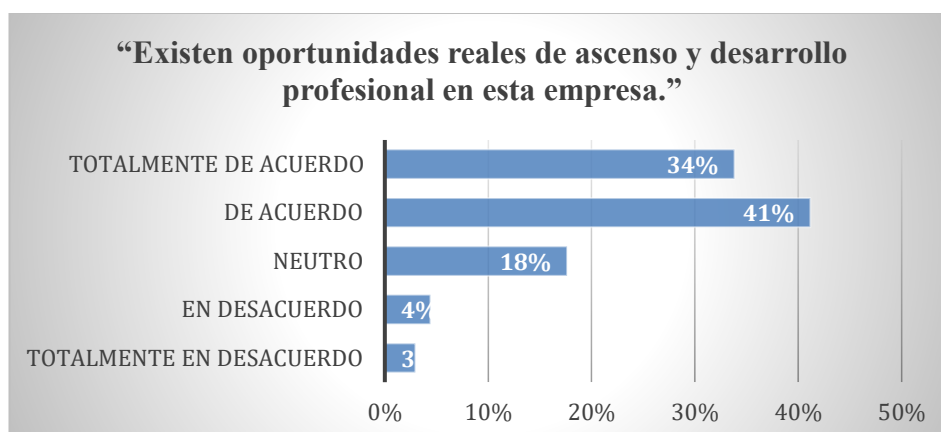
En la figura 22, el 49% está de acuerdo y el 41% totalmente de acuerdo en que tiene oportunidades para decidir y no se limita a ejecutar órdenes. Los porcentajes neutros y de desacuerdo sugieren que, en algunos casos, la autonomía podría estar más restringida.

Figura 23. Pregunta 14



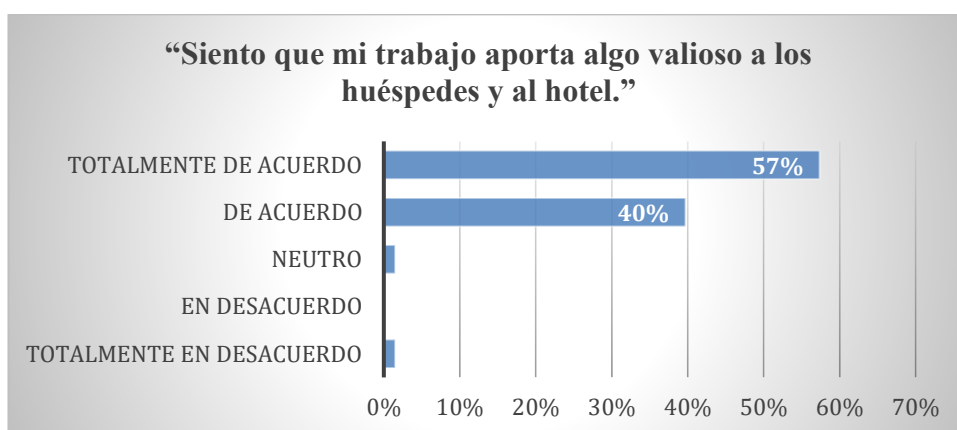
Según la figura 23, el 90% de los colaboradores está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el hotel invierte en formación y ofrece oportunidades para perfeccionar habilidades. El 10% restante, entre neutro y desacuerdo, podría corresponder a áreas o turnos con menor acceso a la capacitación.

Figura 24. Pregunta 15



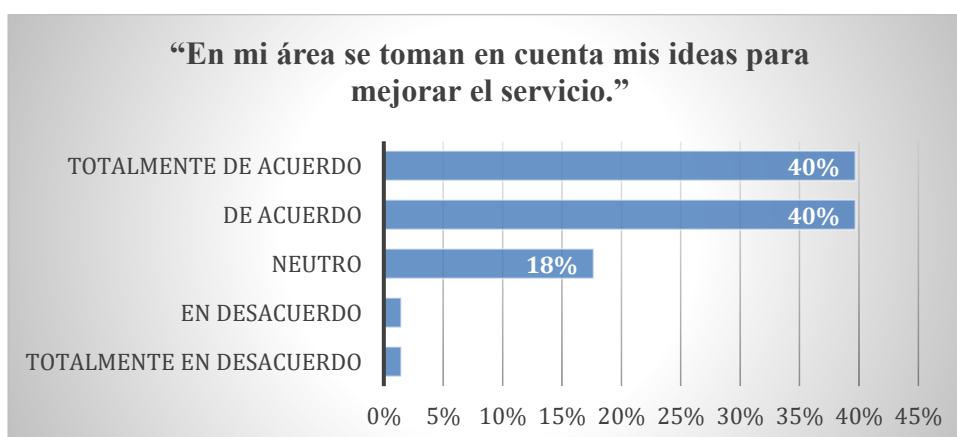
Según la figura 24, la valoración es positiva, aunque menos contundente que en los ítems anteriores: el 41% está de acuerdo y el 34% totalmente de acuerdo, mientras que el 18% es neutro y algunos están en desacuerdo. Esto sugiere que, aunque la mayoría percibe posibilidades de crecimiento, un grupo significativo aún no ve claro su futuro profesional en el hotel.

Figura 25. Pregunta 16



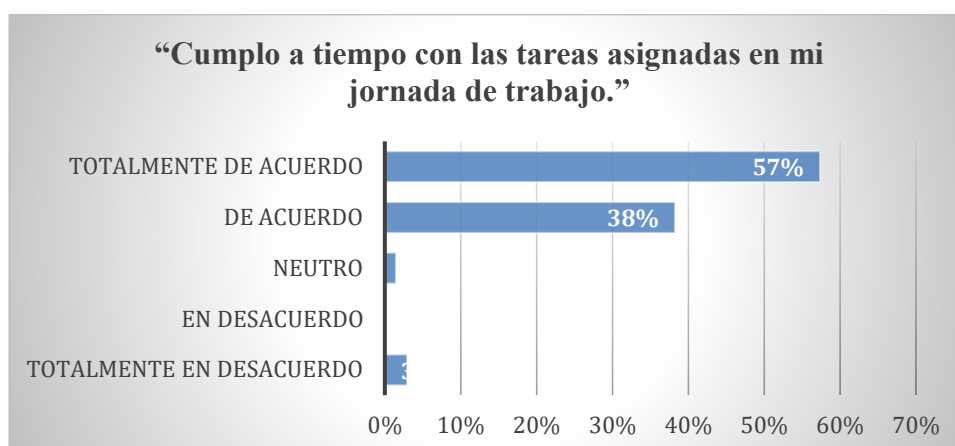
La gráfica anterior muestra que el 57% está “totalmente de acuerdo” y el 40% “de acuerdo”, lo que refleja un fuerte sentido de utilidad y contribución. Solo el 2% es neutro o está en desacuerdo, lo que indica que el personal percibe que su labor impacta directamente en la satisfacción del cliente y en los resultados del hotel.

Figura 26. Pregunta 17



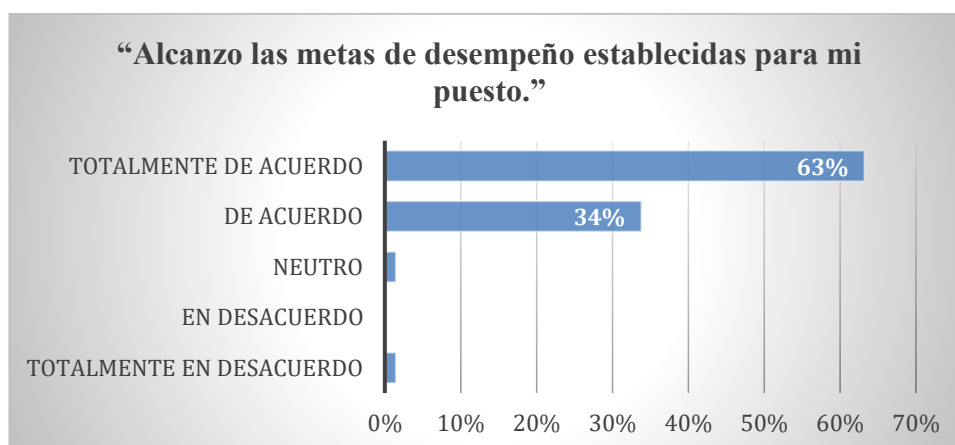
La figura 26 muestra que el 40% está “totalmente de acuerdo” y otro 40% “de acuerdo” en que sus ideas para mejorar el servicio son consideradas. El 18% es neutro y hay pocos desacuerdos, lo que evidencia una cultura relativamente abierta a la participación. El 2% de los colaboradores percibe que sus propuestas no siempre son escuchadas ni implementadas.

Figura 27. Pregunta 18



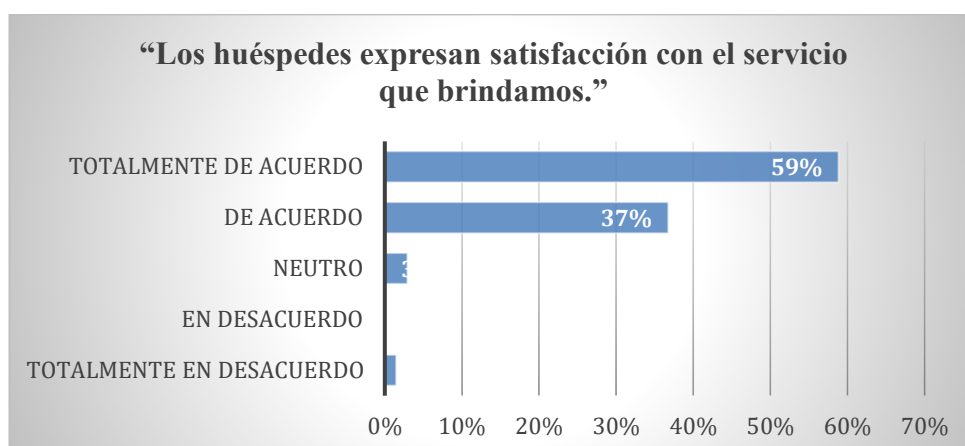
Esta afirmación presenta un 57% de respuestas “totalmente de acuerdo” y un 38% de “de acuerdo”, lo que indica que la mayoría se percibe eficiente en el cumplimiento de sus actividades. El 4% considera que tiene dificultades para terminar las tareas dentro del tiempo previsto. En general, estos resultados muestran un alto nivel de responsabilidad individual y una buena organización, lo cual es coherente con una carga laboral manejable.

Figura 28. Pregunta 19



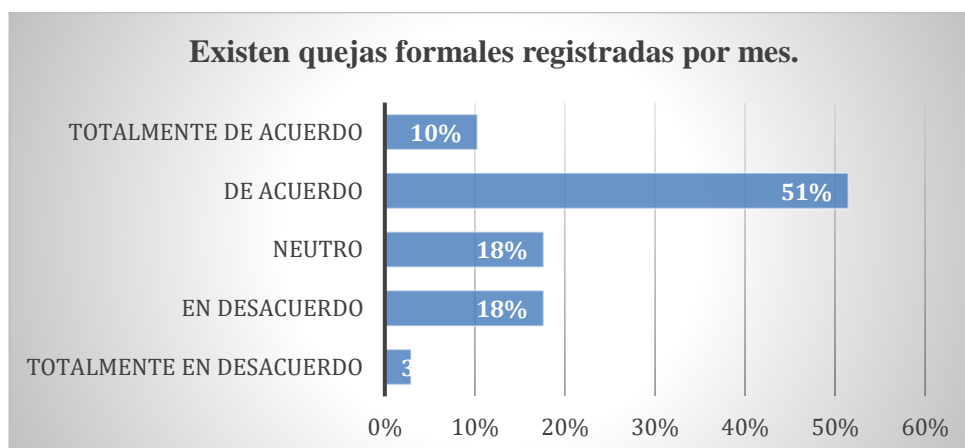
En la figura 28, el 63% está “totalmente de acuerdo” y el 34%, “de acuerdo”, en que cumple con las metas de su puesto. Esto indica que el 97% del personal percibe que alcanza los objetivos fijados, mientras que solo el 2% no los alcanza. Estos resultados reflejan eficiencia, dominio de las funciones y una adecuada alineación entre las exigencias del puesto y las capacidades del equipo, lo que se traduce en un buen rendimiento.

Figura 29. Pregunta 20



En la figura 29, el 59% está “totalmente de acuerdo” y el 37% “de acuerdo” en que los huéspedes expresan satisfacción con el servicio recibido, por lo que el 96% del personal percibe una valoración positiva por parte de los clientes. El 3% es neutro y solo el 1% está en desacuerdo, lo que sugiere que la insatisfacción es puntual. Este patrón indica que la experiencia del huésped es valorada muy positivamente por los trabajadores, lo que refuerza la percepción de un buen servicio.

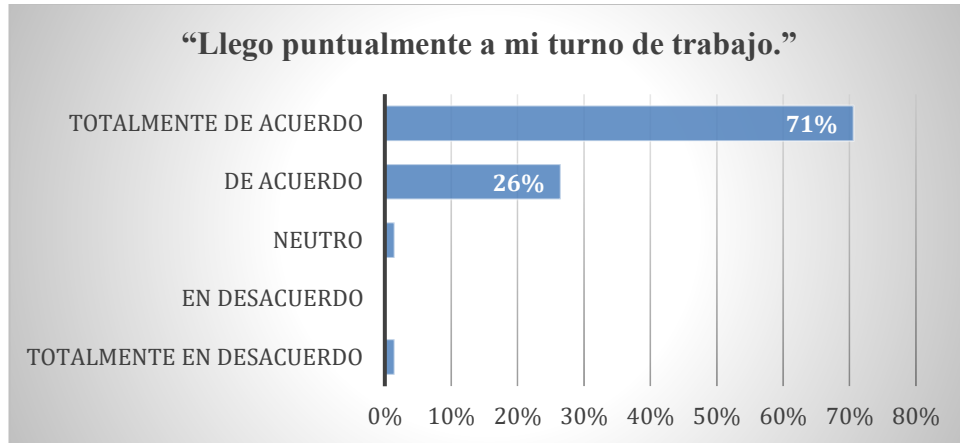
Figura 30. Pregunta 21



Se preguntó a los encuestados si existen quejas formales registradas mensualmente. El 51% estuvo “de acuerdo” y el 10% “totalmente de acuerdo”, lo que indica que 6 de cada 10 colaboradores perciben que los reclamos de los huéspedes se documentan con regularidad. Un 18% se mantuvo neutral, otro 18% en desacuerdo y el 3% en total desacuerdo. Esto sugiere que no hay consenso sobre la frecuencia de registro de quejas, posiblemente debido a diferencias entre áreas o al desconocimiento del procedimiento. En general, la mayoría reconoce la existencia de reclamos, pero

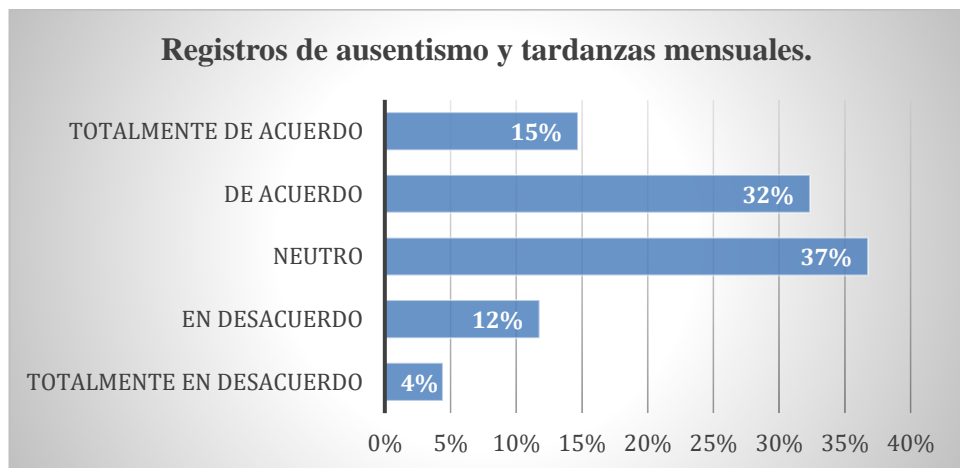
una parte del personal no tiene claridad sobre el proceso, lo que resalta la necesidad de transparentar estos indicadores de servicio.

Figura 31. Pregunta 22



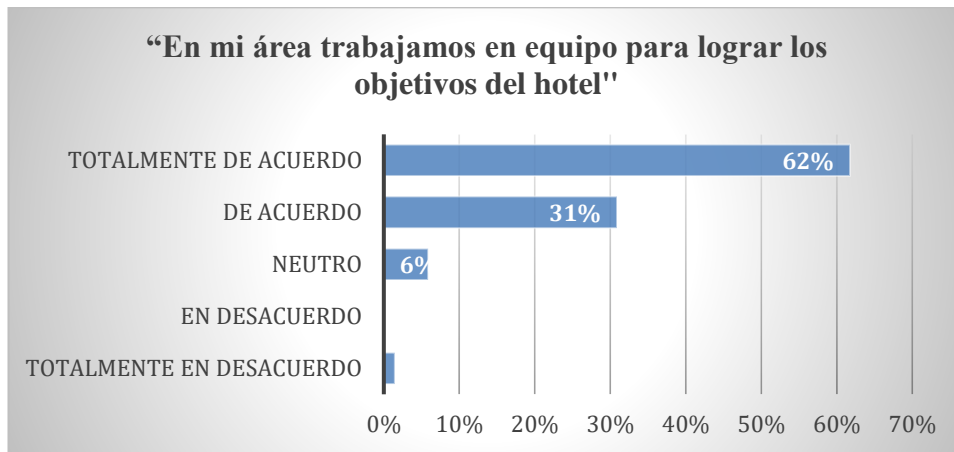
En la pregunta 22, sobre la puntualidad en cada turno, el 71% respondió "totalmente de acuerdo" y el 26% "de acuerdo", por lo que el 97% de los colaboradores se considera puntual al inicio de su jornada. Solo el 2% reporta casos aislados de impuntualidad. Este resultado sugiere una cultura de responsabilidad y compromiso con los horarios, fundamental para la operación continua del hotel y la coordinación entre turnos.

Figura 32. Pregunta 23



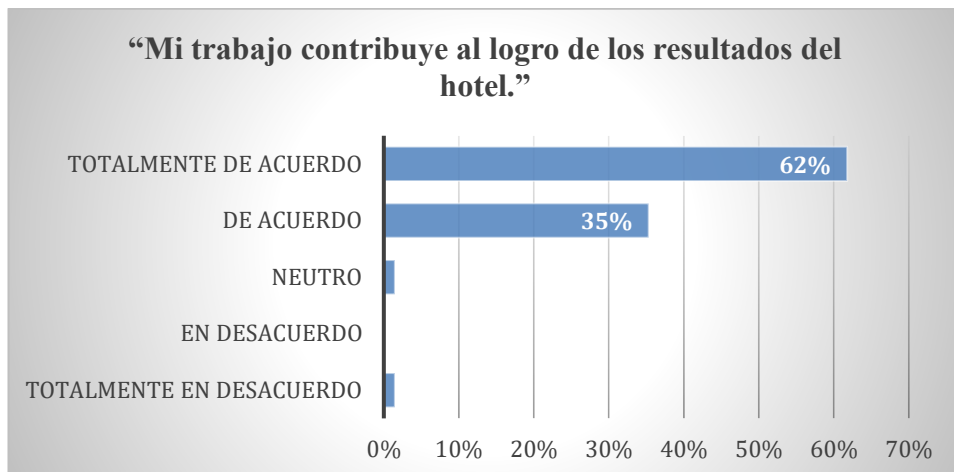
De acuerdo con el gráfico, un 15% está "totalmente de acuerdo" y un 32% "de acuerdo" con que existen registros mensuales, por lo que casi la mitad del personal reconoce que el ausentismo y las tardanzas son monitoreados. El 37% se mantiene neutral y el 12% está en desacuerdo.

Figura 33. Pregunta 24



La pregunta 24, se consultó sobre el trabajo en equipo para lograr los objetivos, se presentan los siguientes resultados: un 62% y un 31% respectivamente están de acuerdo; esto quiere decir que el 93% de los casos de los colaboradores percibe una fuerte cooperación entre compañeros orientada a las metas comunes; solo el 6% y el 1% se mantienen en una posición neutral, lo que indica que pueden existir casos en los que no se experimenta un trabajo colaborativo. Se puede percibir una cultura de trabajo en equipo consolidada en algunos hoteles, que favorece la coordinación de tareas, como el apoyo mutuo, y, en consecuencia, el cumplimiento de los objetivos de la organización para la que trabajan.

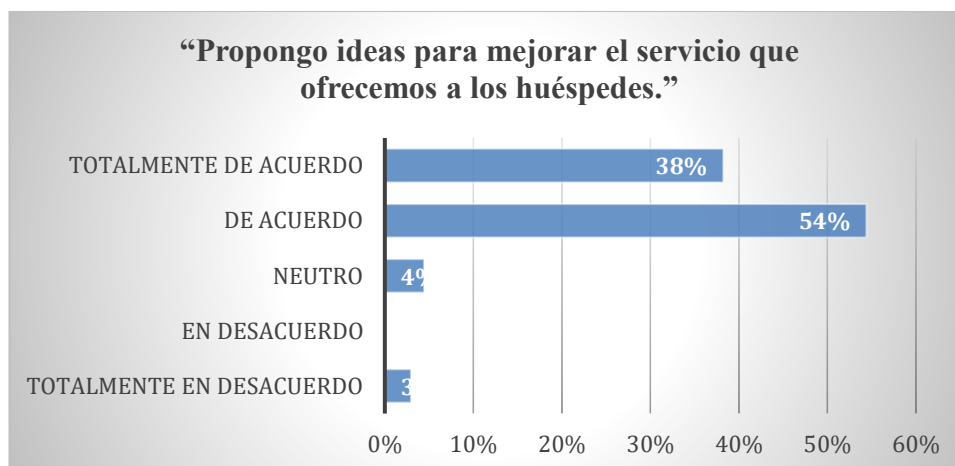
Figura 34. Pregunta 25



Según lo que se muestra en la figura 34, el 62% registra respuestas "totalmente de acuerdo" y el 35%, "de acuerdo", por lo que el 97% de los colaboradores percibe que su labor tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Un 2% no reconoce que esa contribución tenga relación. En general, este panorama refleja un

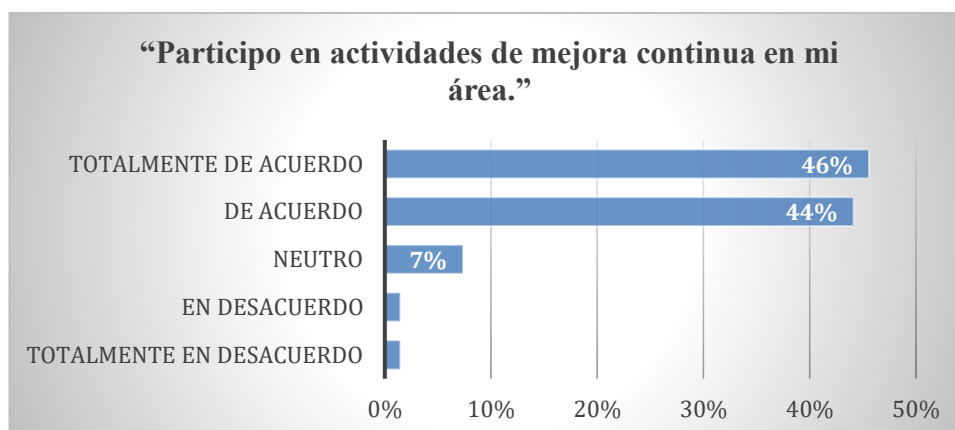
fuerte sentido de significado y utilidad del puesto, lo que podría favorecer el compromiso y la identificación del personal con los objetivos de la organización.

Figura 35. Pregunta 26



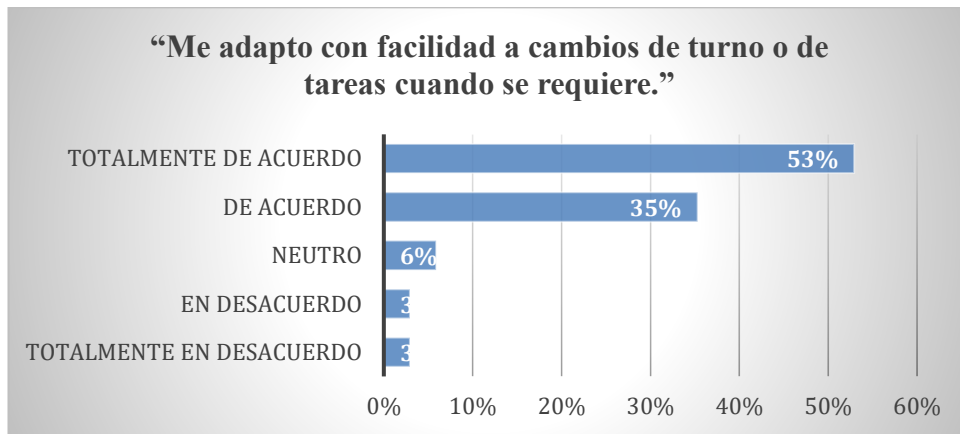
La figura 35 muestra los resultados sobre las ideas de mejora que proponen los empleados. Este estudio muestra que el 54% está “de acuerdo” y el 38% “totalmente de acuerdo”. Se podría inferir que el 92% del personal se percibe activo en la generación de sugerencias para optimizar el servicio. En conjunto, estos datos muestran una participación en la que la mayoría de los colaboradores se siente con la disposición y la apertura para plantear mejoras orientadas al servicio que brindan.

Figura 36. Pregunta 27



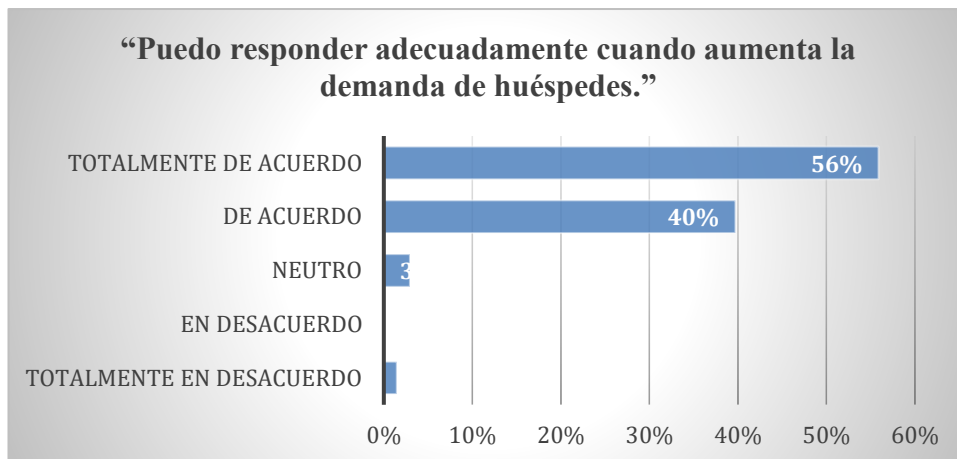
La figura 36 muestra que 9 de cada 10 colaboradores afirman involucrarse en acciones para mejorar procesos y servicios, mientras que el 8% manifiesta cierta resistencia o desinterés por participar.

Figura 37. Pregunta 28



La figura 37 muestra que el 88% del personal se percibe como flexible ante cambios de turno o de tareas, mientras que el 9% experimenta dificultades para adaptarse. En general, existe un nivel considerable de adaptabilidad, clave en las operaciones hoteleras sujetas a feriados y temporadas vacacionales.

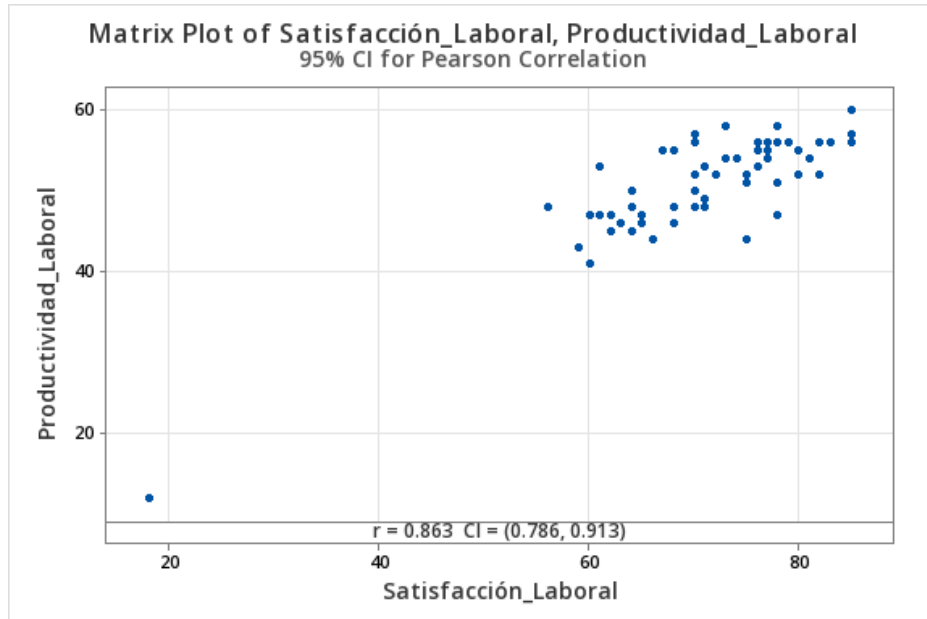
Figura 38. Pregunta 29



Se consultó si, ante un aumento de la demanda de huéspedes, el personal podría responder oportunamente. El 96% indicó sentirse capaz de manejar picos de alta demanda sin que el servicio se deteriore, mientras que el 4% percibió dificultades. En general, esto refleja una buena capacidad de respuesta operativa y de manejo de la presión en la mayoría del personal.

Análisis de correlación

Figura 39. Correlación de variables



Nota. Información generada en Minitab a partir de datos de encuestas aplicadas en 2025 a 68 trabajadores del sector hotelero del cantón Playas. Método utilizado: correlación de Pearson, nivel de confianza del 95%.

Tabla 10. Índice de correlación (satisfacción-productividad)

	Satisfacción Laboral
Productividad Laboral	0.863

Nota. Información generada en Minitab a partir de datos de encuestas aplicadas en 2025 a 68 trabajadores del sector hotelero del cantón Playas. Método utilizado: correlación de Pearson, nivel de confianza del 95%.

La figura 4 y la tabla 10 muestran una relación positiva entre la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad de los trabajadores del sector hotelero del cantón Playas; esto indica que, a medida que aumenta la satisfacción, los niveles de productividad tienden a incrementarse. La gráfica muestra que la mayoría de los trabajadores se concentran en niveles de satisfacción medio–alto.

El coeficiente de correlación de Pearson para este estudio fue de 0,863, con un nivel de confianza del 95%. Con este resultado, se considera que existe una alta correlación positiva. Esto quiere decir que cuando la satisfacción laboral mejora (hay mejores condiciones de trabajo, salarios justos, reconocimientos, oportunidades de crecimiento profesional), hay probabilidad de que la productividad también se vea favorecida.

Tabla 11. Correlación entre la satisfacción laboral (por dimensiones) y su relación con factores asociados a productividad (por dimensiones).

	Salario y Beneficios	Condiciones y ambiente trabajo	Supervisión y Relaciones	Estabilidad laboral y seguridad	Intereses desafíos	Autonomía y responsabilidad	Crecimiento y Desarrollo profesional	Compromiso	Desempeño laboral	Calidad del servicio	Eficiencia operativa	Orientación resultados	Innovación y mejora
Condiciones y ambiente de trabajo	0.576												
Supervisión y relaciones interpersonales	0.574	0.664											
Estabilidad laboral y seguridad	0.616	0.678	0.659										
Interés y desafíos	0.635	0.561	0.528	0.616									
Responsabilidad y autonomía	0.543	0.623	0.554	0.671	0.694								
Crecimiento y desarrollo profesional	0.555	0.547	0.564	0.563	0.566	0.567							
Compromiso	0.610	0.650	0.571	0.586	0.572	0.641	0.565						
Desempeño laboral	0.423	0.702	0.580	0.557	0.566	0.560	0.449	0.721					
Calidad del servicio	0.548	0.562	0.455	0.499	0.557	0.509	0.525	0.647	0.437				
Eficiencia operativa	0.486	0.526	0.497	0.454	0.506	0.543	0.357	0.534	0.428	0.661			
Orientación resultados	0.574	0.758	0.672	0.668	0.659	0.671	0.612	0.749	0.842	0.506	0.543		
Innovación y mejora	0.492	0.467	0.567	0.492	0.526	0.470	0.478	0.542	0.575	0.439	0.448	0.611	
Adaptación al cambio	0.521	0.582	0.668	0.508	0.471	0.494	0.405	0.670	0.643	0.403	0.363	0.673	0.761

Nota. Información generada en Minitab a partir de datos de encuestas aplicadas en 2025 a 68 trabajadores del sector hotelero del cantón Playas. Método utilizado: correlación de Pearson, nivel de confianza del 95%.

La tabla 11 muestra las correlaciones entre la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad de este estudio. Los datos muestran que las condiciones y el ambiente de trabajo presentan las correlaciones más altas y consistentes con casi todas las dimensiones de productividad (desempeño laboral, calidad del servicio, eficiencia operativa, trabajo en equipo, innovación y adaptabilidad). El crecimiento y desarrollo profesional también muestra correlaciones positivas moderadas, en especial con las dimensiones de orientación a resultados, trabajo en equipo y calidad del servicio; esto se debe a que la percepción de oportunidades de desarrollo potencia el trabajo en equipo, la innovación y la calidad del servicio.

Condiciones y ambiente de trabajo, la supervisión y las relaciones interpersonales, la estabilidad laboral, la responsabilidad y la autonomía presentan correlaciones positivas moderadas, de 0.5 a 0.7, con varias dimensiones de la productividad. En este estudio, en el caso del salario y los beneficios, la correlación es de 0,4 a 0,5, lo que indica una correlación positiva moderada: a mayores niveles percibidos de remuneración, mejoran los indicadores de productividad, aunque este no sea el único factor que explica la satisfacción laboral.

La adaptabilidad a los cambios de la demanda (turnos, imprevistos, temporadas) responde de forma positiva cuando hay un buen ambiente laboral, un buen trato recibido del jefe inmediato y de los compañeros, así como a la percepción que tienen los trabajadores respecto de su estabilidad laboral, lo que indica que los empleados satisfechos se adaptan mejor a los cambios en su trabajo.

En el trabajo en equipo y en el esfuerzo de los colaboradores por cumplir los objetivos de su área, también se observa una fuerte correlación positiva con las dimensiones de la satisfacción, las condiciones y los ambientes de trabajo; el índice de correlación fue de 0,7, mientras que la supervisión, las relaciones interpersonales, la estabilidad laboral, la seguridad y el desarrollo profesional marcan una correlación positiva moderada de 0,6. Este resultado puede entenderse como que, cuando los equipos reflejan niveles más altos de satisfacción, responden mejor al trabajo en equipo.

En este estudio, la calidad percibida del servicio y la eficiencia operativa muestran una correlación que está dentro del rango de moderadamente positivas con

las dimensiones de satisfacción, por lo que los grupos con mayor satisfacción laboral tienden a reportar mejores niveles de calidad y de uso de los recursos. Se visualiza la necesidad de fortalecer aspectos como la remuneración, las oportunidades de crecimiento y la autonomía, que podrían asociarse con mejores niveles de desempeño individual y de equipo, incluyendo innovación, eficiencia y capacidad de adaptación al cambio, en el sector hotelero de Playas.

Tabla 12. Correlación entre satisfacción laboral su relación con factores asociados a productividad

	Satisfacción Laboral	Desempeño laboral	Calidad del servicio	Eficiencia operativa	Orientación a resultados	Innovación y mejora
Desempeño laboral	0.714					
Calidad y servicio	0.664	0.437				
Eficiencia operativa	0.600	0.428	0.661			
Orientación resultados	0.836	0.842	0.506	0.543		
Innovación mejora	0.629	0.575	0.439	0.448	0.611	
Adaptación al cambio	0.679	0.643	0.403	0.363	0.673	0.761

Nota. Información generada en Minitab a partir de datos de encuestas aplicadas en 2025 a 68 trabajadores del sector hotelero del cantón Playas. Método utilizado: correlación de Pearson, nivel de confianza del 95%.

La tabla 12 muestra la relación entre la variable satisfacción laboral con cada una de las dimensiones de productividad laboral.

La satisfacción laboral presenta una alta correlación positiva de 0,8 con la orientación a resultados. Esto significa que la satisfacción laboral está relacionada con los resultados del trabajo, lo que contribuye el trabajador para alcanzar los objetivos laborales.

La satisfacción laboral tiene una correlación de 0,7 con el desempeño laboral. Esto significa que, a medida que aumenta la satisfacción laboral, también aumenta el desempeño.

La satisfacción laboral presenta una correlación de 0,6 con la calidad del servicio y la eficiencia operativa. Esto significa que existe una relación positiva: a medida que los trabajadores están satisfechos en sus labores, ello se traduce en una mejor atención a los huéspedes y en una mejora del servicio y de la eficiencia operativa.

La satisfacción laboral presenta una correlación de 0,6 con la innovación y la adaptación al cambio. Este resultado se debe a que, a mayores niveles de satisfacción, los empleados se involucran y aportan para que su organización desarrolle mejoras y, además, se adaptan muy rápido a los cambios operativos.

Para concluir, la hipótesis planteada consiste en comprobar si existe una correlación significativa entre la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad. Mediante el procesamiento de datos recabados de un grupo de empleados del sector hotelero del cantón Playas, con un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,863. En la escala de correlación, esto indica una alta correlación entre ambas variables. En otras palabras, esto indica que, a mayor nivel de satisfacción, tienden a registrarse mayores niveles de desempeño. Con este resultado se acepta la hipótesis de investigación planteada.

Análisis percepción de los administradores

Resultados de la entrevista a los administradores de los hoteles del cantón Playas. Cada entrevista se realizó bajo una cláusula de confidencialidad; no se expondrán datos personales, solo respuestas concretas.

Hostería Sinfonía del Mar: el administrador cuenta con 36 años de experiencia en el sector hotelero.

Tabla 13. Visión de la productividad. Hotel Sinfonía del mar

Sección 1. Visión de la productividad del hotel	
¿Cómo definiría la productividad del personal en este hotel?	La productividad está fuertemente condicionada por la economía nacional y la seguridad del país, que han afectado al turismo; aproximadamente el 80% del hotelería en Playas ha quebrado, sobreviviendo los negocios con clientela leal. El reciente feriado de fin de año mostró una ocupación “a reventar”, lo que permite prever un 2026 muy bueno y posibilita contratar más personal (más camareras, recepcionistas, cocineros y meseros) conforme aumenta la demanda.
¿Qué indicadores o evidencias utilizan para determinar si el personal está siendo productivo?	El principal “termómetro” es la satisfacción del cliente: que no haya quejas, que dé pocas sugerencias y que regrese. Considera clave que el personal esté capacitado y sea “todo terreno” o multifuncional (camarera que también ayuda en otras tareas) para responder cuando el hotel está lleno.

Tabla 14. Estrategias para mejorar la productividad. Hotel Sinfonía del mar

Sección 2. Estrategias para mejorar la productividad

¿Qué acciones o estrategias ha implementado para mejorar el rendimiento de los trabajadores en los últimos años?	En tiempos difíciles han sido leales con los trabajadores, manteniéndolos y apoyándolos; en eventos grandes les pagan un poco más y les reconocen su trabajo, especialmente en fin de año. Esto ha favorecido la fidelidad de trabajadores mayores que llevan muchos años (él menciona que pronto tendrá 17 años en el lugar).
¿Cómo organizan los horarios, los turnos y las cargas de trabajo para mantener la eficiencia y evitar la sobrecarga?	El negocio no está lleno todo el tiempo, a diferencia de destinos como Galápagos o grandes hoteles (Hilton, Sheraton). En temporada alta se trabaja de forma muy intensa y flexible (entrar 5–6 a. m. y salir 1–2 a. m., varios días seguidos), y el personal debe estar preparado mental y físicamente para rendir al máximo en esos pocos días fuertes que garantizan trabajo el resto del año.
¿Qué tipos de incentivos utilizan para motivar al personal?	Afirma que “todo es económico”; el principal incentivo es el dinero, porque “el dinero mueve todo”.

Tabla 15. Capacitación, liderazgo y comunicación. Hotel Sinfonía del mar

Sección 3. Capacitación, liderazgo y comunicación

¿Qué tipo de capacitaciones ofrece el hotel al personal?	Se enfocan en capacitar a los trabajadores para atender bien al cliente y evitar problemas al final del servicio. Trabajan temas como: reglas de la hostería, claridad sobre horarios y disponibilidad de productos, y atención a clientes con necesidades específicas (por ejemplo, vegetarianos), para que todo el equipo sepa responder y no perder clientes por falta de preparación.
Desde su rol, ¿cómo ejerce la supervisión y el liderazgo sobre los colaboradores?	Prefiere no imponer, sino “ser parte del equipo”, ayudando en lo que haga falta (barrer, cocinar, de mesero), evitando la prepotencia. Cree que un administrador prepotente paraliza al equipo; en cambio, si el líder “suma”, todos quieren que las cosas salgan bien, como ocurrió en fin de año, cuando él asumió la logística completa y apoyó al personal en medio del desborde de demanda.
¿Qué canales de comunicación interna utilizan para informar sobre cambios, dar instrucciones y brindar retroalimentación sobre el desempeño?	Utilizan reuniones breves antes y después de los eventos (“previas”) para explicar qué hacer, revisar qué salió bien o mal y qué se debe mejorar. Mantiene comunicación directa con recepción, meseros, camareras, guardia y cocina, preguntando necesidades, novedades y ofreciendo soluciones.

Tabla 16. Satisfacción laboral y clima organizacional. Hostería Sinfonía del mar

Sección 4. Satisfacción laboral y clima organizacional

En su opinión, ¿cuáles son los factores que más influyen en la satisfacción laboral del personal de este hotel?	Habla de los “finales felices”: haber terminado con éxito el feriado de fin de año tras un tiempo largo de inactividad. La satisfacción proviene de haber atendido a muchas personas (80 el 31, 100 el 1, 110 el 2 de enero, más los que pasaron el día), de sentir que “sí se puede” y de estar orgulloso del equipo, donde si uno fracasa, todos fracasan.
¿Cómo percibe la relación entre la satisfacción laboral y la productividad del personal?	Considera esencial el reconocimiento y que “todos ganen” cuando hay eventos; si se les avisa con tiempo, el personal se prepara mentalmente para trabajar y obtener beneficios. Resalta que el trabajo es en equipo y que las experiencias puntuales como en fin de año refuerza la motivación y disposición del personal.
¿Cuentan con algún mecanismo formal para recoger la opinión del personal sobre su satisfacción o el clima laboral etc.?	Utilizan reuniones periódicas donde cada uno expresa cómo se ha sentido. Afirma que hasta ahora todos se han mostrado satisfechos. En estas reuniones se les agradece por seguir siendo parte del equipo.

Tabla 17. Cambios y buenas prácticas. Hostería Sinfonía del mar

Sección 5. Cambios recientes y buenas prácticas

¿Podría mencionar alguna medida concreta aplicada recientemente que haya tenido un impacto positivo en la productividad del equipo?	No han implementado cambios internos específicos; estaban en expectativa por la situación económica. Lo que sí tuvo impacto positivo fue la fuerte promoción turística desde la alcaldía y la llegada de artistas en fin de año, lo que generó el “boom” de visitas y gran ocupación, dinamizando el trabajo y los ingresos.
Si tuviera que priorizar 3 acciones para seguir mejorando la productividad del personal del hotel, ¿cuáles serían y por qué?	Dar incentivos al chef para que pueda innovar en la oferta gastronómica. Contar con una persona capacitada en recreación/animación en playa, aprovechando el frente de mar. Diseñar alternativas de animación más económicas que los inflables caros (ej. contratar una buena recreadora por 50–60 dólares), porque vienen de dos años de incertidumbre y aún no pueden asumir grandes costos.
¿Hay algún otro aspecto de la gestión del personal y la productividad que considere importante y que no se haya mencionado en esta entrevista?	Destaca la satisfacción de ver que el personal progresa y desarrolla emprendimientos propios. Cita el caso del chef que ahora vende entre 70 y 100 lasañas quincenales con una receta aprendida en la hostería. Para él, saber que el lugar ha sido una “escuela” útil en tiempos difíciles es motivo de orgullo.

Hotel Isabel: el administrador cuenta con 2 años de experiencia en el sector hotelero.

Tabla 18. Visión de la productividad del hotel. Hotel Isabel

Sección 1. Visión de la productividad del hotel	
1. ¿Cómo definiría la productividad del personal en este hotel?	Normalmente se realizan capacitaciones anuales para que ellos puedan aprovechar y tener experiencia laboral, de esta manera puedan tener una mejor productividad, ya que se les da la oportunidad de administrar debido a que cada año se cambia de administración.
2. ¿Qué indicadores o evidencias utilizan para determinar si el personal está siendo productivo?	Nosotros normalmente manejamos con la sugerencia, por ejemplo, llegó un fin de semana y se llena el hotel. Entonces nosotros siempre le pedimos a los huéspedes que por favor nos llenen una sugerencia para nosotros, saber cuál es la parte que ellos le gustaría, que nosotros mejoraríamos como hotel.

Tabla 19. Estrategias para mejorar la productividad. Hotel Isabel.

Sección 2. Estrategias para mejorar la productividad	
1. ¿Qué acciones o estrategias ha implementado para mejorar el rendimiento de los trabajadores en los últimos años?	Lo único que manejamos es como le indico son las capacitaciones, es lo que nos a ayudado a mejorar el rendimiento.
2. ¿Cómo organizan los horarios, los turnos y las cargas de trabajo para mantener la eficiencia y evitar la sobrecarga?	Nosotros como somos un hotel 24/7, mantenemos horarios de turno del día y también tenemos un horario en la noche. En el caso de que sean feriados o sean días donde vengan más personal en este caso Huéspedes nosotros contratamos más personal así las personas que ya tienen un cargo, las personas que vienen puedan ayudar a cada uno de ellos.
¿Qué tipos de incentivos utilizan para motivar al personal?	Normalmente, por ejemplo, si tenemos un mes donde sabemos que el personal sí sea sobrecargado le realizamos bonos monetarios para que ellos se puedan motivar porque sabemos que las personas se manejan de manera monetaria.

Tabla 20. Capacitación, liderazgo y comunicación. Hotel Isabel

Sección 3. Capacitación, liderazgo y comunicación	
1. ¿Qué tipo de capacitaciones ofrece el hotel al personal?	Normalmente las capacitaciones es la atención al cliente, nuestro lema siempre ha sido que nosotros siempre debemos mantener la sonrisa frente a los huéspedes pese a las situaciones que estamos viviendo en casa.
2. Desde su rol, ¿cómo ejerce la supervisión y el liderazgo sobre los colaboradores?	Se ejerce el rol del control entre los trabajadores, si hay algún tipo de inconveniente entre cada uno de ellos, nos sentamos realizamos reuniones, cada uno de ellos da su sugerencia para que así no haya ningún tipo de tropiezo o divisiones.
3. ¿Qué canales de comunicación interna utilizan para informar sobre cambios, dar instrucciones y brindar retroalimentación sobre el desempeño?	Reuniones semanales y trimestrales presencial.

Tabla 21. Satisfacción laboral y clima organizacional. Hotel Isabel

Sección 4. Satisfacción laboral y clima organizacional	
1. En su opinión, ¿cuáles son los factores que más influyen en la satisfacción laboral del personal de este hotel?	Como somos un hotel que en la parte turística es bien movida. Nosotros al personal de trabajo solo le damos un día libre a la semana, lo que hacemos es que cuando hay poca productividad, se le da horas libre. Para que ellos puedan pasar con sus familias y cuando venga la sobrecarga ellos puedan trabajar al cien por ciento. Esto también eleva la satisfacción laboral.
2. ¿Cómo percibe la relación entre la satisfacción laboral y la productividad del personal?	El salario puede decir que es bueno, como le indiqué si hay un mes que es buena la productividad le damos remuneraciones. En el caso de que sea un poco baja, el sueldo no baja ni aumenta sigue siendo el mismo, sea que la productividad baje.
3. ¿Cuentan con algún mecanismo formal para recoger la opinión del personal sobre su satisfacción o el clima laboral etc.?	El único mecanismo formal para recoger las opiniones, quejas o sugerencias son las reuniones presenciales.

Tabla 22. Cambios y buenas prácticas. Hotel Isabel

Sección 5. Cambios recientes y buenas prácticas	
¿Podría mencionar alguna medida concreta aplicada recientemente que haya tenido un impacto positivo en la productividad del equipo?	Como le mencioné darles 3 horas libres, medio día libre a parte de su día libre semanal. Así ellos se motivan y su productividad aumenta.
Si tuviera que priorizar 3 acciones para seguir mejorando la productividad del personal del hotel, ¿cuáles serían y por qué?	En cuanto a días de descanso. Adicionar un día más libre, Pero no serían seguidos, pero sí intercalados.
¿Hay algún otro aspecto de la gestión del personal y la productividad que considere importante y que no se haya mencionado en esta entrevista?	Tener un personal para cada área. Entonces eso sí, mejoraría en este caso en el hotel. Porque si es bueno tener una persona fija que pueda estar en su área, porque a veces la persona que está acá con ese colapsa estar allá estar acá, no se puede trabajar de una manera adecuada.

Hotel La Ría: el administrador cuenta con 9 años de experiencia en el sector hotelero.

Tabla 23. Visión de la productividad del hotel. Hotel La Ría.

Sección 1. Visión de la productividad del hotel	
¿Cómo definiría la productividad del personal en este hotel?	Considera que tiene un grupo de trabajo muy bueno. Atribuye el éxito a la motivación constante del personal y a una cultura laboral orientada a la mejora y a mantener la calidad del servicio acorde a las instalaciones. Él y el otro administrador realizan seguimiento y liderazgo permanente para que la operación sea beneficiosa para todos.
¿Qué indicadores o evidencias utilizan para determinar si el personal está siendo productivo?	El primer criterio es que se cumplan los estándares de calidad establecidos. El trabajo está dividido por áreas, con responsables como el ama de llaves en camarería. Realizan auditorías internas a cada responsable para revisar el cumplimiento de tareas. A partir de esas revisiones se define si se requiere retroalimentación, corrección o mejora de procesos, revisando y ajustando procedimientos cuando no funcionan bien.

Tabla 24. Estrategias para mejorar la productividad. Hotel La Ría

Sección 2. Estrategias para mejorar la productividad	
¿Qué acciones o estrategias ha implementado para mejorar el rendimiento de los trabajadores en los últimos años?	Realizan encuentros tipo “retiros” internos en el hotel (sin salir del establecimiento) al menos una vez al mes, con dinámicas y juegos para fortalecer la motivación y la cohesión del equipo. Buscan que el personal comparta como compañeros y amigos, fuera de la rutina directa de trabajo. Han implementado cortesías mensuales, incluyendo acceso a bebidas y cócteles gratuitos una vez al mes como incentivo exclusivamente por pertenecer al personal del hotel).
¿Cómo organizan los horarios, los turnos y las cargas de trabajo para mantener la eficiencia y evitar la sobrecarga?	Intentan no sobrepasar las 40 horas semanales para mantener el equilibrio entre trabajo y vida personal. La planificación depende de la ocupación del hotel, que ha variado respecto a la época prepandemia (antes llenaban casi todos los fines de semana; ahora la ocupación puede ser 80% o 60%). Van controlando las horas de cada colaborador según la ocupación semanal. En la recepción manejan un turno de 12 horas, de 07h00 a 19h00, pero solo 4 días a la semana, para evitar muchas horas extra y sobrecarga.
¿Qué tipos de incentivos utilizan para motivar al personal?	Utilizan ambos tipos de incentivos. Tienen bonos por cumplimiento basados en evaluación del desempeño y, además, consideran que las reuniones/encuentros mensuales también funcionan como incentivo no económico.

Tabla 25. Capacitación, liderazgo y comunicación. Hotel La Ría.

Sección 3. Capacitación, liderazgo y comunicación

¿Qué tipo de capacitaciones ofrece el hotel al personal?	Se enfocan en capacitar a los trabajadores para atender bien al cliente y evitar problemas al final del servicio. Trabajan temas como: reglas de la hostería, claridad sobre horarios y disponibilidad de productos, y atención a clientes con necesidades específicas (por ejemplo, vegetarianos), para que todo el equipo sepa responder y no perder clientes por falta. Procuran reunirse al menos una vez al mes. En cada reunión, los administradores detectan las falencias del mes. En general, ajustan los temas de capacitación a las falencias detectadas en la operación; al ser un grupo pequeño, las capacitaciones son puntuales y prácticas.
Desde su rol, ¿cómo ejerce la supervisión y el liderazgo sobre los colaboradores?	Se apoya en los encargados de cada área, porque sería imposible supervisar directamente todas al mismo tiempo. Son dos administradores: uno más operativo y otro más administrativo, trabajando coordinadamente. Junto con los encargados de área realizan la supervisión de cada sección, manteniendo un liderazgo compartido y cercano a la operación.
¿Qué canales de comunicación interna utilizan para informar sobre cambios, dar instrucciones y brindar retroalimentación sobre el desempeño?	Utilizan grupos de WhatsApp.

Tabla 26. Satisfacción laboral y clima organizacional. Hotel La Ría

Sección 4. Satisfacción laboral y clima organizacional.

En su opinión, ¿cuáles son los factores que más influyen en la satisfacción laboral del personal de este hotel?	Destaca principalmente el ambiente laboral. Señala la cercanía entre personal y administradores, ya que siempre están presentes. También existe cercanía y apertura con los directivos, a diferencia de grandes empresas donde son inalcanzables. Considera que esa apertura y cercanía contribuye significativamente a un buen clima laboral.
¿Cómo percibe la relación entre la satisfacción laboral y la productividad del personal?	“Todo cuenta”: buen salario, buen ambiente laboral, reconocimiento y condiciones adecuadas aumentan la motivación a hacer bien el trabajo. Cuando el empleado está en un trabajo incómodo o se le asignan tareas que salen de su rol acordado, eso afecta su psique, su productividad y su “aura”, disminuyendo el rendimiento.
¿Cuentan con algún mecanismo formal para recoger la opinión del personal sobre su satisfacción o el clima laboral etc.?	Solo disponen de las reuniones mensuales, en las que todos pueden hablar y opinar. No mencionan encuestas ni buzones, sino este espacio participativo como mecanismo principal.

Tabla 27. Cambios y buenas prácticas. Hotel La Ría

Sección 5. Cambios recientes y buenas prácticas

¿Podría mencionar alguna medida concreta aplicada recientemente que haya tenido un impacto positivo en la productividad del equipo?

Señala como medida reciente la implementación de las bebidas y cócteles gratuitos mensuales para el personal. Considera que esta acción ha contribuido a la motivación del equipo y, por tanto, ha tenido un impacto positivo en la productividad.

Si tuviera que priorizar 3 acciones para seguir mejorando la productividad del personal del hotel, ¿cuáles serían y por qué?

Seguir estudiando y mejorando los procesos del hotel, ya que durante los 2 años que estuvo fuera percibe que el hotel se estancó y dejó de mejorar. Mejorar la maquinaria y utensilios utilizados en el hotel (lavadoras, secadoras, televisores y demás amenidades para los huéspedes). Incrementar el personal, porque actualmente son un grupo muy pequeño, lo que limita la operación y la distribución de cargas de trabajo.

¿Hay algún otro aspecto de la gestión del personal y la productividad que considere importante y que no se haya mencionado en esta entrevista?

Indica que “todo bien” y no añade nuevos elementos, dando por cubierta la información principal en las preguntas anteriores.

Hotel Arena Caliente: El gerente propietario cuenta con 25 años de experiencia en el sector hotelero.

Tabla 28. Visión de la productividad del hotel. Hotel Arena Caliente

Sección 1. Visión de la productividad del hotel	
¿Cómo definiría la productividad del personal en este hotel?	Describe la productividad como excelente. Explica que actualmente hay poco turismo, por lo que tienen poco personal y este se siente bien porque la carga de trabajo no es excesiva.
¿Qué indicadores o evidencias utilizan para determinar si el personal está siendo productivo?	Revisan que las habitaciones estén totalmente limpias y en perfecto estado. Al personal se le enseña principios de trabajo y luego se realizan inspecciones por parte de gerencia para verificar que todo esté en buenas condiciones.

Tabla 29. Estrategias para mejorar la productividad. Hotel Arena Caliente.

Sección 2. Estrategias para mejorar la productividad	
¿Qué acciones o estrategias ha implementado para mejorar el rendimiento de los trabajadores en los últimos años?	Estrategias principales: 2–3 capacitaciones al año y un paseo anual con todos los gastos pagados por la empresa. El personal elige el destino (por ejemplo, Manta, Manabí) y en ese paseo sortean el lugar del siguiente año. Esto fortalece la comunicación y la lealtad del equipo.
¿Cómo organizan los horarios, los turnos y las cargas de trabajo para mantener la eficiencia y evitar la sobrecarga?	El horario normal del personal es de 08h00 a 17h00. Cuando hay mayor carga turística (fines de semana y feriados) contratan personal eventual, porque el personal fijo es poco y no se abastece para atender toda la demanda.
¿Qué tipos de incentivos utilizan para motivar al personal?	El principal incentivo no económico es el paseo anual con todos los gastos pagados. Además, se les pagan todos sus beneficios laborales.

Tabla 30. Capacitación, liderazgo y comunicación. Hotel Arena Caliente

Sección 3. Capacitación, liderazgo y comunicación

¿Qué tipo de capacitaciones ofrece el hotel al personal?	La capacitación más frecuente es en atención al cliente. Buscan que el personal tenga lo básico para atender bien, de manera que los turistas califiquen positivamente al hotel.
Desde su rol, ¿cómo ejerce la supervisión y el liderazgo sobre los colaboradores?	El gerente realiza la supervisión personalmente, sube a revisar el trabajo, observa cómo lo realizan, qué necesitan, y se asegura de proporcionarles todo el material para que puedan rendir adecuadamente.
¿Qué canales de comunicación interna utilizan para informar sobre cambios, dar instrucciones y brindar retroalimentación sobre el desempeño?	Utilizan reuniones con el personal. En ellas el gerente presenta propuestas, identifica debilidades y, mediante comunicación de “parte y parte”, buscan soluciones y definen si la falla está en el empleado o en la gestión.

Tabla 31. Satisfacción laboral y clima organizacional. Hotel Arena Caliente

Sección 4. Satisfacción laboral y clima organizacional

En su opinión, ¿cuáles son los factores que más influyen en la satisfacción laboral del personal de este hotel?	Factores clave: respeto al trabajador, valoración (no tratarlos solo como “empleados”), incentivos y buena comunicación. Los consideran como “otra familia” dentro del hotel.
¿Cómo percibe la relación entre la satisfacción laboral y la productividad del personal?	La satisfacción se relaciona con: salario normal de mercado, motivaciones anuales, reuniones e invitaciones en diciembre, y prepararles cosas para que se sientan mejor. Todo esto busca elevar ánimo y productividad.
¿Cuentan con algún mecanismo formal para recoger la opinión del personal sobre su satisfacción o el clima laboral etc.?	No usan encuestas ni buzones formales; el mecanismo es la reunión. Cuando el personal necesita algo, pide reunión y se agenda un día para dialogar

Tabla 32. Cambios recientes y buenas prácticas. Hotel Arena Caliente.

Sección 5. Cambios recientes y buenas prácticas	
¿Podría mencionar alguna medida concreta aplicada recientemente que haya tenido un impacto positivo en la productividad del equipo?	Destaca el trabajo con personal eventual en el último fin de año. Hubo buena comunicación entre eventuales y personal fijo, supervisada por inspectores que revisaban necesidades.
Si tuviera que priorizar 3 acciones para seguir mejorando la productividad del personal del hotel, ¿cuáles serían y por qué?	Prioriza mejorar las capacitaciones, buscando personal especializado en capacitación. Considera que el personal “merece eso” para dar un mejor servicio al turismo y así generar mayor productividad y afluencia de turistas al hotel.
¿Hay algún otro aspecto de la gestión del personal y la productividad que considere importante y que no se haya mencionado en esta entrevista?	Responde que ya se ha mencionado todo lo necesario.

Hotel Playa Paraíso: El gerente general cuenta con 15 años de experiencia en el sector hotelero.

Tabla 33. Visión de la productiva del hotel. Hotel Playa Paraíso.

Sección 1. Visión de la productividad del hotel	
¿Cómo definiría la productividad del personal en este hotel?	<p>La mano de obra local tiene un nivel bajo para los estándares del hotel, por lo que el hotel actúa como una “escuela” de personal turístico. La empresa exige y capacita para alcanzar estándares adecuados; una vez lograda la adaptación, el personal se vuelve estable y cómodo. El clima laboral se mide con una encuesta de compromiso: pasó de 89% a 82%, lo cual sigue siendo un buen nivel para América Latina. No hay suficiente personal especializado en la zona; se debe traer de otras ciudades o del extranjero, pero estos perfiles no permanecen mucho tiempo por la exigencia del trabajo (industria 24/7, con mayor demanda en feriados y fines de semana). Para lograr productividad se requiere buen ambiente laboral y capacitación constante; algunos aceptan la formación, otros se quedan en el camino.</p>
¿Qué indicadores o evidencias utilizan para determinar si el personal está siendo productivo?	<p>Tienen un índice de satisfacción del hotel (objetivo estratégico) superior a 4,7/5, medido con QR internos y validado con (Google, TripAdvisor, etc.). En ventas miden tasa de cierre, volumen de ventas, cumplimiento de presupuesto y tiempo de respuesta. En operación se controlan costos, márgenes, eficiencia en consumo de materia prima, rotación de inventarios, tiempos de atención, etc. También miden la satisfacción de los trabajadores mediante encuestas de clima laboral. Cada área tiene sus propios parámetros de productividad.</p>

Tabla 34. Estrategias para mejorar la productividad. Hotel Playa Paraíso

Sección 2. Estrategias para mejorar la productividad	
¿Qué acciones o estrategias ha implementado para mejorar el rendimiento de los trabajadores en los últimos años?	<p>La situación de violencia y terrorismo en el país y en Playas ha golpeado fuerte al turismo desde 2023 (menciona el asalto a TC Televisión y crímenes en Playas). El hotel terminó 2025 con pérdidas, no por mala operación, sino por la caída del turismo y la falta de liquidez. Se redujo la plantilla de 52 a 36 trabajadores, se canceló la fiesta de Navidad y solo se hizo un desayuno, y hubo atrasos en salarios, lo que afectó al trabajador y al clima laboral (caída del 89% al 82%). A pesar de ello, mantienen reuniones mensuales/desayunos con todo el equipo para informar resultados, felicitar puntuales, reconocer a quienes aparecen en QR, celebrar cumpleaños y brindar alimentación incluida al personal. En tiempos normales realizan planificación estratégica, días de integración y entrega de canasta navideña, aunque este año no fue posible.</p>
¿Cómo organizan los horarios, los turnos y las cargas de trabajo para mantener la eficiencia y evitar la sobrecarga?	<p>La organización se hace en base a la ocupación (estadísticas de alta y baja ocupación anual, mensual y semanal). Saben cuántas personas necesitan por día (lunes, martes, etc.), según la demanda. Definen parámetros como: número de saloneros por número de personas, cocineros según si hay buffet o plato servido, etc.</p>
¿Qué tipos de incentivos utilizan para motivar al personal?	<p>El gerente considera que el incentivo económico puede ser el principal motivador, porque cuando el dinero se acaba, también la motivación. Opina que la motivación debe ser interna del trabajador; el hotel no es “jardín de infantes” ni “payasito” para mantener a la gente feliz. La empresa sí garantiza: buen clima, herramientas, capacitación, buena alimentación, horarios adecuados, celebraciones de cumpleaños e integración; eso lo entiende como motivación profesional. Rechaza la idea de subir constantemente premios económicos, porque genera expectativas crecientes imposibles de sostener.</p>

Tabla 35. Capacitación, liderazgo y comunicación. Hotel Playa Paraíso

Sección 3. Capacitación, liderazgo y comunicación	
¿Qué tipo de capacitaciones ofrece el hotel al personal?	Principalmente capacitaciones en servicio al cliente. Frecuencia flexible según necesidad; actualmente llevan un curso intensivo en ventas y planean capacitaciones para saloneros. Aproximadamente cada tres meses realizan capacitaciones internas y externas, invitando gente del cantón; seleccionan a los mejores para empezar como eventuales y, si son buenos y hay vacantes, quedan de planta. Cumplen con las capacitaciones obligatorias de ley: drogas, alcohol, acoso/temas sexuales, seguridad industrial y ocupacional, según Ministerio del Trabajo. Todo nuevo trabajador recibe inducción a la empresa, luego inducción al puesto por su jefe y acompañamiento de un tutor (que le enseña horarios, dónde comer, dónde están baños, etc.). Cada área tiene un tutor.
Desde su rol, ¿cómo ejerce la supervisión y el liderazgo sobre los colaboradores?	Trabaja a través de jefes, no directamente con la operación. Aplica un liderazgo situacional: al inicio, dirección cercana al nuevo colaborador; luego, mayor empoderamiento conforme adquiere habilidades y competencias. Considera que el éxito de los jefes es el éxito de sus equipos, por lo que ellos cuidan a su personal. En general, la rotación ha sido baja, aunque recientemente aumentó por retrasos en el pago de nómina
¿Qué canales de comunicación interna utilizan para informar sobre cambios, dar instrucciones y brindar retroalimentación sobre el desempeño?	Hacen evaluaciones de desempeño a los 30 días, a los 3 meses y anualmente. Realizan un desayuno mensual donde comunican nuevas políticas, procedimientos y manuales, y refuerzan normas y beneficios cuando notan que se están olvidando. Usan grupos de WhatsApp con toda la empresa para avisar pagos, dar bienvenidas y despedidas, etc. Tienen un tablero/pizarra en la entrada con QR al reglamento interno, código de ética y otros reglamentos; antes ponían fotos de mejores trabajadores y cumpleaños, pero las retiraron por temas de seguridad y miedo en la ciudad.

Tabla 36. Satisfacción laboral y clima organizacional. Hotel Playa Paraíso

Sección 4. Satisfacción laboral y clima organizacional	
En su opinión, ¿cuáles son los factores que más influyen en la satisfacción laboral del personal de este hotel?	<p>El reconocimiento es clave: la gente se siente bien cuando es reconocida. El pago oportuno es fundamental; el retraso en salarios disminuye la motivación. Muchos colaboradores han tenido crecimiento profesional interno (de limpieza o cocinero a puestos más altos), lo que el resto observa como motivador. Aunque algunos se han ido por el retraso en pagos, varios han pedido volver porque aquí se cumple con seguro desde el primer día, pago del 10% de servicio y demás beneficios de ley, frente a otros lugares donde no se los reconoce.</p>
¿Cómo percibe la relación entre la satisfacción laboral y la productividad del personal?	<p>La productividad aumenta más por reconocimiento y buen ambiente que por mejoras salariales. Lo que más piden es pago a tiempo, no necesariamente más sueldo. La rotación históricamente ha sido baja, pero subió en los últimos 3 meses por retrasos de hasta tres meses en el pago, debidos a la caída de ventas: Primer año caída de ventas de 25%. Año siguiente caída adicional de 16% respecto al 2023 (casi 40% menos que 2023). Esto obligó al hotel a contraer personal y controlar flujos de caja sin endeudarse, dada la alta tasa de interés y la incertidumbre del sector turístico; buscan “surfear la ola” hasta que la situación mejore, quizá alrededor de 2027. Reconoce que 2026 ha iniciado “con buen pie” (feriado extraordinario, enero bueno, hotel lleno algunos días), aunque aún enfrentan días “cero” de ocupación.</p>
¿Cuentan con algún mecanismo formal para recoger la opinión del personal sobre su satisfacción o el clima laboral etc.?	<p>Utilizan encuesta de clima laboral una vez al año. Explica que no la hacen mensual porque el clima no cambia tanto de un mes a otro</p>

Tabla 37. Cambios recientes y buenas prácticas. Hotel Playa Paraíso.

Sección 5. Cambios recientes y buenas prácticas	
¿Podría mencionar alguna medida concreta aplicada recientemente que haya tenido un impacto positivo en la productividad del equipo?	Destaca la socialización abierta de números y resultados mensuales (presupuestos, gastos, objetivos). Al ver los datos (nivel de gasto y meta a alcanzar), el personal se involucra más y trabaja orientado a objetivos; cuando se logran, todos se sienten satisfechos. A pesar de una ocupación del 18% en 2025, la pérdida fue manejable gracias a ajustes duros asumidos colectivamente al comprender la realidad del negocio. Indica que esta transparencia ha cambiado actitudes y ha hecho que incluso quienes se fueron quieran volver.
Si tuviera que priorizar 3 acciones para seguir mejorando la productividad del personal del hotel, ¿cuáles serían y por qué?	Prioridad central: capacitación en ventas para captar más mercado, pese a la demanda contraída en Playas (menciona que Salinas y Cuenca están más demandados). Refuerzo de servicio al cliente interno mediante la contratación de un nuevo jefe de alimentos y bebidas con mayor experiencia, que ya está ayudando a levantar el servicio. Mantener de forma constante las demás prácticas: agradecimiento, felicitación, reconocimiento, e información transversal para que todos entiendan la situación y objetivos.
¿Hay algún otro aspecto de la gestión del personal y la productividad que considere importante y que no se haya mencionado en esta entrevista?	Señala que Playas necesita profesionales en turismo: la zona tiene playa atractiva, buena gastronomía y gente amable, pero está afectada por grupos delictivos. El hotel se ha convertido en escuela para otros hoteles; capacita personal que luego es llevado a otros establecimientos. Considera necesario que el gobierno implemente políticas reales de capacitación y promoción turística, porque el turismo es un acelerador de la economía (beneficia agricultura, transporte, comercio, energía, etc.). Critica la falta de mano de obra. Pide más apoyo estatal para capacitación y promoción del país, ya que Ecuador tiene gran potencial turístico no aprovechado.

Para concluir de manera general los administradores coinciden que:

Dentro de la visión de la productividad, consideran en su mayoría que la productividad es un proceso que está vinculado con la satisfacción, pero que requiere mayor preparación para enfrentar estos desafíos. Debido a que es muy difícil encontrar personal calificado para desempeñar estas funciones. La productividad se vincula a altos estándares de servicio, estabilidad del equipo y un clima laboral positivo, medidos mediante encuestas de compromiso.

En las estrategias de mejora de la productividad. Los hoteles gestionan la productividad mediante indicadores como la satisfacción del huésped, las tasas de cierre de ventas, los tiempos de respuesta, los costos, los márgenes y la rotación de inventarios por área. Frente a la situación actual de inseguridad en Playas, la demanda bajó y en la mayoría de los hoteles se ha reducido el personal. Esto ha llevado a ajustar beneficios y a reemplazar actividades festivas por desayunos mensuales, prácticas que solían utilizarse para reconocer al personal. Otra estrategia que se puede encontrar es el reconocimiento de la puntualidad y la inclusión de la alimentación en su jornada laboral. En la organización de los horarios se consideran las ocupaciones anuales, mensuales y semanales, con dotaciones ajustadas según el tipo de servicio y el volumen de clientes, lo que evidencia una gestión de personal orientada a la demanda.

En las áreas de capacitación, liderazgo y comunicación, los encuestados destacan que la capacitación es crucial como eje central, priorizando temas como el servicio al cliente, las estrategias de ventas y la seguridad laboral. Además, se realizan jornadas en las que cada jefe da seguimiento al trabajo. El liderazgo se ejerce a través de los jefes de área con un enfoque situacional de supervisión inicial. La comunicación interna se apoya en evaluaciones periódicas de desempeño, en la socialización de políticas y procedimientos, de reglamentos y del código de ética.

En el eje de la satisfacción laboral y del clima organizacional, coinciden en que el reconocimiento y el pago oportuno, así como las oportunidades de crecimiento, son claves para la satisfacción laboral. Además, se evidencian casos de ascensos desde puestos básicos a cargos más calificados. La entrevista confirma que el salario, la satisfacción y la productividad se consideran estrechamente ligados al reconocimiento, a un ambiente profesional y a la estabilidad contractual.

Los cambios y las buenas prácticas destacan la transparencia en la socialización de presupuestos y metas mensuales, lo que permite al personal conocer cómo va el

giro del negocio, entender la necesidad de ajustes y alinear esfuerzos con los objetivos financieros. Esta práctica ha permitido gestionar una ocupación tan baja y ha mantenido las pérdidas bajo control mediante ajustes compartidos y una mayor aceptación de la situación. Se priorizan la capacitación en ventas y servicio al cliente, la contratación de personal profesional, el reconocimiento y la comunicación como pilares para mejorar la productividad sin depender solo de incentivos económicos.

En resumen, una gestión administrativa enfocada en la productividad debe integrarse con la formación continua, el liderazgo profesional y la transparencia informativa. La satisfacción laboral depende no solo de un salario competitivo, sino también del reconocimiento del desempeño, del cumplimiento puntual de las obligaciones hacia los empleados, de la posibilidad de participar en procesos de selección internos para el desarrollo profesional y de una organización del trabajo equilibrada, con claridad en las expectativas, tanto en aspectos económicos (metas, presupuestos) como en no económicos.

Conclusiones

El análisis de los resultados obtenidos en este estudio, realizado en hoteles del cantón de General Villamil Playas, muestra una relación positiva entre la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad, conforme a la teoría expuesta. Análisis previos señalan que cuando los trabajadores perciben condiciones de trabajo adecuadas, apoyo organizacional y un clima laboral favorable, tienden a mostrar niveles más altos de rendimiento, compromiso y permanencia en la organización. En la investigación realizada, más del 90% de los colaboradores declaran contar con equipos adecuados para realizar sus tareas, perciben una carga de trabajo adecuada y valoran las condiciones físicas de su área de trabajo. A ello se suma que la mayoría se siente segura al desempeñar sus funciones y manifiesta un alto grado de satisfacción con el ambiente entre compañeros. Este panorama ayuda a mantener un ambiente laboral estable y permite que el trabajador tenga estabilidad y sume esfuerzos en el cuidado del huésped y en el logro de las metas institucionales. En la teoría planteada, se ha demostrado que este tipo de entorno se asocia con la disminución del ausentismo, una menor rotación del personal y menos errores en el servicio; al mismo tiempo, favorece la eficiencia operativa y la calidad percibida por el cliente.

Desde la perspectiva de la gestión del personal y del liderazgo, los resultados refuerzan la idea de que los estilos de dirección basados en la comunicación clara, el respeto y el reconocimiento constituyen un puente entre la satisfacción y su relación con factores asociados a productividad. La mayor parte de los trabajadores declara que su jefe inmediato explica con claridad lo que espera de su trabajo, brinda un trato respetuoso, genera espacios para el fortalecimiento del trabajo en equipo y la participación en decisiones de mejora. Los resultados se alinean con los enfoques de liderazgo transformacional y clima organizacional saludable.

De acuerdo con la teoría, la satisfacción y el compromiso de los empleados constituyen el primer eslabón de una cadena que conduce a un mejor servicio y, por ende, a la satisfacción del cliente, a la lealtad y a los beneficios económicos. La mayoría de los colaboradores afirma cumplir a tiempo las tareas asignadas para alcanzar las metas de desempeño, proponer ideas de mejora y participar en actividades de mejora continua; al mismo tiempo, perciben que los huéspedes expresan satisfacción con el servicio recibido. Un entorno de liderazgo positivo y una fuerza

laboral motivada muestran resultados favorables, tanto en eficiencia como en la calidad de los servicios.

Finalmente, al considerar de manera integrada las dimensiones de compensación, desarrollo profesional y orientación al servicio, se observa que la satisfacción laboral del personal hotelero de playas no se basa únicamente en factores económicos, sino también en otros factores clave, como las condiciones laborales, contar con las herramientas de trabajo y las oportunidades de crecimiento. La mayoría de los colaboradores manifiestan satisfacción con su salario y sus beneficios, aunque hay respuestas neutras que sugieren la necesidad de ajustes o de una mejor comunicación, así como de una propuesta más clara sobre las políticas de compensación. Los resultados demuestran que la autonomía, la participación en la toma de decisiones y el acceso a la capacitación se relacionan de manera significativa con la satisfacción, el desempeño y la lealtad del personal. Los resultados de este estudio concluyen que, en los hoteles del cantón Playas, la satisfacción laboral está impulsada por buenas condiciones de trabajo, liderazgo efectivo, clima colaborativo y posibilidades de desarrollo profesional, lo cual relaciona directamente con los factores asociados a productividad individual y organizacional. De acuerdo con lo que muestra la tabla 12, la correlación positiva más alta se registra con la orientación a los resultados ($r=0,836$); esto indica que los trabajadores más satisfechos tienden a mostrar un mayor compromiso con el logro de las metas. Por consiguiente, se observa una correlación positiva alta con el desempeño laboral ($r=0,714$) y con la adaptación al cambio ($r=0,679$), lo que muestra que, si los trabajadores perciben buenas condiciones de trabajo, liderazgo efectivo, buen clima organizacional, oportunidades de crecimiento, tienden a desempeñar mejor sus tareas y ajustarse a las exigencias de su trabajo.

Este resultado recalca la importancia de fortalecer las oportunidades de crecimiento y ascensos, así como de mejorar los canales de comunicación, lo que podría potenciar aún más el vínculo entre el trabajador y el empleador y mejorar la calidad de los servicios en este sector.

Recomendaciones

Este estudio, en el sector hotelero del cantón General Villamil Playas, identifica factores organizacionales que se relacionan con factores asociados a productividad laboral.

Se recomienda implementar un sistema integral de gestión del capital humano que vincule la satisfacción laboral con la productividad. Este sistema debe incluir incentivos, bandas salariales definidas, criterios claros para ascensos laborales, evaluación de la calidad del servicio, participación en actividades de mejora y retroalimentación periódica entre jefes y colaboradores. La consolidación de este sistema de gestión requiere identificar objetivos y resultados esperados, así como implementar un seguimiento y un mecanismo de evaluación.

Aunque todas las dimensiones presentan una correlación positiva de moderada a alta, es importante considerar que la eficiencia operativa es una de las más bajas. Se recomienda fortalecer el desarrollo de programas de capacitación, establecer manuales de procedimientos, implementar entrenamientos continuos. Se sugiere, además, establecer indicadores formales para medir la productividad del equipo. De este modo, la inversión en condiciones laborales, liderazgo y clima organizacional generará mayores beneficios económicos y mayor eficiencia para los hoteles.

En el contexto hotelero del trabajo de los administradores encuestados del cantón General Villamil Playas, la mejora de la productividad del personal requiere una gestión integral del talento humano que combine condiciones de trabajo adecuadas, liderazgo cercano, capacitación continua y reconocimiento por el cumplimiento de metas u objetivos. A partir de estos hallazgos, se recomienda que los establecimientos del sector fomenten la formación continua en servicio al cliente y ventas, además trabajar en el fortalecimiento de los espacios de comunicación interna (reuniones periódicas, feedback sobre resultados, socialización de metas) y mantengan incentivos no solo económicos, sino también simbólicos (reconocimientos públicos, actividades de integración, beneficios internos) que refuercen el compromiso en un entorno marcado por la estacionalidad del turismo y la inseguridad que hace que la demanda de turismo se contraigan (cifras gubernamentales que muestran discordancia con la realidad que se palpo en este estudio). En el contexto de la gestión administrativa, ejecutar estas recomendaciones, priorizando su conversión en políticas aplicables, permitirá alinear mejor la satisfacción laboral con los indicadores de

productividad, generando ventajas para los hoteles del cantón Playas frente a otros destinos turísticos.

Referencias

- Almeida, M., Barros, A., Amorin, K., Souza, N., Santos, D., & Silva, D. (2023). Organizational climate, job satisfaction, and burnout in nursing workers. [Clima organizacional, satisfacción laboral y síndrome de burnout en trabajadores de enfermería]. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*.
- Apriani, N., & Haeba, R. (2025). The Influence of Transformational Leadership with the Mediating Role of Work Engagement and Job Satisfaction on Employee Performance [La influencia del liderazgo transformacional con la mediación Papel del compromiso laboral y la satisfacción laboral en l. *CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 422 - 440.
- Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership [El impacto de la motivación extrínseca e intrínseca en la satisfacción laboral: el papel mediador del liderazgo transaccional]. *Cogent Business & Management*.
- Ariffin, Mat, & Aris. (2025). A Comprehensive Review on Determinants of Employees' Job Satisfaction [Una revisión exhaustiva de los determinantes de la satisfacción laboral de los empleados]. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH AND INNOVATION IN SOCIAL SCIENCE*, 4150 - 4163.
- Abdul, S., Mohd, N., & Moulton, N. (2025). From Stress to Satisfaction: Work-Life Balance as a Predictor of Job Satisfaction [Del estrés a la satisfacción: el equilibrio entre la vida laboral y personal como predictor de la satisfacción laboral]. Malasia.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Benalcázar Silva, C. F. (2020). *Relación de la satisfacción laboral y el desempeño del personal en la empresa LUMINEX RESOURCES*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7627/1/T3315-MDTH-Benalcazar-Relacion.pdf>

Benites Orozco, J., & Torres Navarro, R. (2021). *Análisis del nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL.

Benalcázar Silva, C. F. (2020). Relación de la satisfacción laboral y el desempeño del personal en la empresa Luminex Resources. Quito, Pichincha, Ecuador.

Chacon Luna, G. L. (2016). *Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral en trabajadores de una empresa de servicios generales*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Chalmers, R., Marras, A., & Brannan, G. (2025). Cultura organizacional.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D. F: McGraw-Hill.

Contreras, R., Pérez Hernández, L., & Hinojosa López, J. (2024). ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR HOTELERO. *Nova Rua*, 28 -47.

Congreso Nacional del Ecuador. (2005). *Código del Trabajo*. Registro Oficial Suplemento 167.

Demerouti, E., & Bakker, A. (2022). Job demands–resources theory in times of crises: New propositions. [Teoría de las demandas y recursos laborales en tiempos de crisis: nuevas proposiciones]. *Journal of Management & Organization*, 213–232.

Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work. Dixit, V., & Bhati, M. (2012). A study about employee commitment and its impact on sustained productivity in Indian auto-component industry. *European Journal of Business and Social Sciences (EJBSS)*, 34-51.

Organizations: The State of a Science. *Further*, 19 - 43.

- Expedientes. (04 de noviembre de 2025). *Expedientes*. Obtenido de Expedientes:
<https://expedientes.ec/playas-logra-un-80-de-ocupacion-hotelera-en-feriado/>
- Facultad de Gestión Tecnológica y Emprendimiento, Universidad Técnica de Malasia. (15 de julio de 2025). Una revisión exhaustiva de los determinantes de la satisfacción laboral de los empleados. Malasi, Malasia, Malasia.
- García Méndez, S., Fontalvo Ballestas, Y., & Marín Guarín, L. (2021). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros: caso de estudio aplicado en Bucaramanga-Santander(Colombia). *Revista internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 147-158.
- Gimagan, & Gutierrez. (2025). Influence of extrinsic and intrinsic rewards to employees' motivation [Influencia de las recompensas extrínsecas e intrínsecas en la motivación de los empleados]. *International Journal of Education and Social Science Research*, 1–20.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Judge, Thoresen, Bono, & Patton. (2021). La relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral: una revisión cualitativa y cuantitativa. *Psychological Bulletin*, 376–407.
- Lara Martínez, O. R. (2024). *Gestión de Capital Humano*. México: Innovación Editorial Lagares de México, S.A, de C.V.
- Ministerio de Turismo. (21 de marzo de 2024). *Turismo*. Obtenido de Turismo:
<https://www.turismo.gob.ec/la-ley-de-fortalecimiento-de-las-actividades-turisticas-se-aprobo-en-la-asamblea-nacional/>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones. (25 de noviembre de 2025).

Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones. Obtenido de

Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones:

<https://www.produccion.gob.ec/ecuador-evidencia-un-crecimiento-productivo-bajo-la-gestion-del-presidente-daniel-noboa-2023-vs-2025/>

Ministerio de Turismo. (2015). *Acuerdo Ministerial 20150024-A. Reglamento de Alojamiento Turístico*. Registro Oficial Suplemento 465.

Ministerio de Turismo. (2023). *Reglamento de Alojamiento Turístico en Inmuebles Habitacionales*.

Meditopia. (2025). *Meditopia*. Obtenido de <https://meditopia.com/en/forwork/articles/top-tools-for-measuring-employee-satisfaction>

Molina, M., Alvarado Avalos, & Martínez Pérez. (2018). Liderazgo transformacional y género en hoteles de 4 y 5 estrellas de Tijuana (México). *Revista de Turismo*, 137–160.

Newstrom, J. (2012). *Comportamiento humano en el trabajo*. New York: McGraw-Hill.

Nexo Digital. (5 de noviembre de 2025). *Nexo Digital*. Obtenido de Nexo Digital: <https://nexodigital.ec/playas-de-villamil-duplica-su-ocupacion-hotelera-y-genera-mas-de-2-millones-durante-el-feriado-de-noviembre/>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Organizational climate, job satisfaction, and burnout in nursing workers [Clima organizacional, satisfacción laboral y burnout en trabajadores de enfermería]. (2023). *Revista Brasileira Medicina Do Trabalho*.

- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2024). *TOURISM DOING BUSINESS INVIRTIENDO EN ECUADOR*. Madrid, España: CEDRO.
- Purwani, P. U., Herlyna, Dwi Widiatna, A., Ariani, A., & Karyati, F. (2020). Job Satisfaction And Work Productivity: An Empirical Approach [Satisfacción Laboral y Productividad en el Trabajo: Un Enfoque Empírico]. *Sys Rev Pharm*, 1243-1249.
- Perez Mesa, J. C. (2021). *Gestión de recursos humanos: teoría y práctica aplicadas a empresas turísticas*. España: Editorial Universidad de Almería.
- Prevención Integral. (12 de noviembre de 2021). *Prevención Integral*. Obtenido de Satisfacción Laboral. La teoría de la discrepancia de Locke: <https://www.prevencionintegral.com/ca/actualidad/noticias/2021/11/10/satisfaccion-laboral-teoria-discrepancia-locke>
- Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace [La teoría de la motivación de Herzberg en el lugar de trabajo]. *Psychology Research*, 971-978.
- Permzadian , V., & Shen, T. (2024). Assessing the predictive validity of expectancy theory for academic performance [Evaluación de la validez predictiva de la teoría de la expectativa para el rendimiento académico]. *BMC Psychology*.
- Peethambaran, & Faraz, M. (2023). Cómo impulsar el desarrollo profesional de los empleados en el sector hotelero: el papel de los sistemas de trabajo de alto rendimiento, el capital psicológico y la pasión por el trabajo. *Revista de perspectivas sobre hostelería y turismo*.
- Revista Veritas. (2024). Liderazgo y Satisfacción Laboral en los Colaboradores de una Empresa Ecuatoriana. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 1717–1738.
- Segovia, M., & Figueroa, C. (2018). *Turismo y Género. La perspectiva inclusiva en la gestión turística*. Barcelona: UOC.

- Ruiz Segura, C. M. (2009). *NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA CIUDAD DE CHILLÁN [MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR CON MENCIÓN EN CONTROL DE GESTIÓN]*. Chile: Universidad Bio Bio.
- Rubel , A. (16 de junio de 2023). Centralized and Decentralized Organizational Structure: The Impact on Employee Satisfaction and Performance [Estructura organizativa centralizada y descentralizada: el impacto en la satisfacción y el desempeño de los empleados]. Southfield, Michigan, USA.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being [Teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar]. *University of Rochester - American Psychologist*, 68 - 78.
- Ryan, & Deci. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 19-43.
- Romero Barros, C. I., & Gil Jaramillo, A. B. (2022). *Análisis de la satisfacción laboral del sector hotelero de Isabela-Galápagos y su incidencia en la productividad. Año 2020-2021*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Shuixiang, T., & Boon Keat, O. (2025). Organizational Factors Affecting Employee Well-Being Mediated by Job Satisfaction in the Hotel Industry in Nanning, China [Organizational Factors Affecting Employee Well-Being Mediated by Job Satisfaction in the Hotel Industry in Nanning, China]. *Advances in Consumer Research*, 2215 - 2229.
- Tria, J. (2023). Job satisfaction among educators: A systematic review. [Satisfacción laboral entre educadores: una revisión sistemática]. *International Journal of Professional Development, Learners and Learning*, 1-16.

- Vargas, T., Vizúete , V., Montiel, E., Becerra , L., & Villegas, E. (2017). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Centro Universitario Hidalguense*, 135-136.
- Vandenbroeck, Vantilborgh, & Gagné. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. [Más allá de la motivación intrínseca y extrínseca: un meta-análisis sobre la conceptualización...]. *Organizational Psychology Review*, Páginas: 240–276.
- Valdivieso, M., & Suarez, R. (2023). La calidad del servicio en la satisfacción del cliente en el hotel de carretera “Pasión Chocolate”, periodo 2022. Manabí.
- Yanchovska, I. (2022). SCALES FOR MEASURING EMPLOYEE JOB SATISFACTION [ESCALAS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS]. *MTC*, 31 - 38.

Anexos

Cuestionario dirigido a administradores

Entrevista a administradores de hoteles.

Estudio de la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores del sector hotelero del cantón General Villamil Playas.

Esta entrevista forma parte de una investigación académica sobre la relación entre la satisfacción laboral y la productividad del personal en hoteles del cantón General de Villamil Playas; la participación es voluntaria. La información recogida será tratada de forma confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos, presentándose sin identificar personas ni establecimientos.

Duración aproximada: 25 minutos.

(Con su autorización, esta conversación será grabada para facilitar su posterior transcripción y análisis.)

Datos generales

Nombre del hotel:

Cargo del entrevistado:

Años de experiencia en la gestión hotelera:

Sección 1. Visión de la productividad del hotel

1. ¿Cómo definiría la productividad del personal en este hotel?
2. ¿Qué indicadores o evidencias utilizan para determinar si el personal está siendo productivo? (¿Por ejemplo, habitaciones atendidas, tiempo de respuesta, quejas de huéspedes, ventas, etc)

Sección 2. Estrategias para mejorar la productividad

1. ¿Qué acciones o estrategias ha implementado para mejorar el rendimiento de los trabajadores en los últimos años?
2. ¿Cómo organizan los horarios, los turnos y las cargas de trabajo para mantener la eficiencia y evitar la sobrecarga?
3. ¿Qué tipos de incentivos (económicos o no económicos) utilizan para motivar al personal?

Sección 3. Capacitación, liderazgo y comunicación

1. ¿Qué tipo de capacitaciones ofrece el hotel al personal (frecuencia, temas principales)?
2. Desde su rol, ¿cómo ejerce la supervisión y el liderazgo sobre los colaboradores?
3. ¿Qué canales de comunicación interna utilizan para informar sobre cambios, dar instrucciones y brindar retroalimentación sobre el desempeño?

Sección 4. Satisfacción laboral y clima

1. En su opinión, ¿cuáles son los factores que más influyen en la satisfacción laboral del personal de este hotel?
2. ¿Cómo percibe la relación entre la satisfacción laboral (salario, ambiente, reconocimiento, condiciones laborales) y la productividad del personal?
3. ¿Cuentan con algún mecanismo formal para recoger la opinión del personal sobre su satisfacción o el clima laboral (encuestas, reuniones, buzones, etc.)?

Sección 5. Cambios recientes y buenas prácticas

1. ¿Podría mencionar alguna medida concreta implementada recientemente que haya tenido un impacto positivo en la productividad del equipo?
2. Si tuviera que priorizar 3 acciones para seguir mejorando la productividad del personal del hotel, ¿cuáles serían y por qué?
3. ¿Hay algún otro aspecto de la gestión del personal y la productividad que considere importante y que no se haya mencionado en esta entrevista?

Cuestionario dirigido a los trabajadores del sector hotelero

1/2/26, 7:29 p.m.

Encuesta de Satisfacción Laboral y Productividad en el Sector Hotelero del Cantón Playas

Encuesta de Satisfacción Laboral y Productividad en el Sector Hote-

El presente cuestionario forma parte de una investigación académica.

Su participación es voluntaria y anónima; las respuestas se usarán únicamente con fines académicos y de manera confidencial.

* Obligatoria

Acerca de usted

Su información es extremadamente confidencial, la siguiente información es solo para fines de investigación internos, toda la información no se compartirá externamente.

1. ¿Cuál es su género? *

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decir

2. ¿Cuántos años tiene? *

- < 18
- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- > 55

3. Área / Puesto *

- Recepcionista (Check in - Check out / reservas / conserjería)
- Housekeeping (camarero, limpieza, lavandería)
- Alimentos y bebidas (mesero, cocina)
- Mantenimiento y Seguridad (jardinería/ vigilancia)
- Administración y Gestión (administración, ventas, gerencia)

4. Antigüedad

- Menos de 6 meses
- 1 año +
- 2 años +

5. Experiencia en el sector hotelero *

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- Más de 3 años

6. Turno *

- Mañana
- Tarde
- Noche

Sección 2

...

Salario y beneficios

7. Marque de acuerdo con cada afirmación. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
"Estoy satisfecho con el salario que recibo por el trabajo que realizo en este hotel."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Los beneficios adicionales que recibo (bonos, propinas, alimentación) son adecuados."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sección 3

...

Condiciones y ambiente del trabajo

8. Marque de acuerdo con cada afirmación. *

...

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
"Las condiciones físicas del área donde trabajo (iluminación, temperatura, limpieza) son adecuadas."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Cuento con los equipos y materiales necesarios para realizar bien mi trabajo."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"La cantidad de trabajo que tengo en mi jornada es adecuada y manejable"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Supervisión y relaciones interpersonales

9. Marque de acuerdo con cada afirmación. *



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
"Mi jefe inmediato me explica con claridad lo que espera de mi trabajo."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Mi jefe inmediato me trata con respeto."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Existe un buen ambiente de trabajo entre mis compañeros."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estabilidad laboral y seguridad

10. Marque de acuerdo con cada afirmación. *



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
"Siento que mi puesto de trabajo en este hotel es estable."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Me siento seguro al realizar mis actividades en este hotel."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Trabajo en sí y contenido del puesto

11. Marque de acuerdo con cada afirmación. *



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
"Las actividades que realizo en mi puesto son interesantes."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Mi trabajo representa un reto que me motiva."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Responsabilidad y autonomía

12. Pregunta *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
"Tengo suficiente responsabilidad y autonomía para tomar decisiones en mi trabajo diario."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Crecimiento y desarrollo

13. Marque de acuerdo con cada afirmación. *



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
"El hotel me ofrece capacitación para mejorar mi desempeño."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Existen oportunidades reales de ascenso y desarrollo profesional en esta empresa."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sentido del trabajo y participación

14. Marque de acuerdo con cada afirmación. *



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
"Siento que mi trabajo aporta algo valioso a los huéspedes y al hotel."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"En mi área se toman en cuenta mis ideas para mejorar el servicio."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Desempeño en el puesto

15. Marque de acuerdo con cada afirmación. *



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
"Cumpló a tiempo con las tareas asignadas en mi jornada de trabajo."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Alcanzo las metas de desempeño establecidas para mi puesto."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Calidad del servicio al huésped

16. Marque de acuerdo con cada afirmación. *

⋮

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
"Los huéspedes expresan satisfacción con el servicio que brindamos."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay quejas registradas por mes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eficiencia operativa

17. Marque de acuerdo con cada afirmación. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
"Llego puntualmente a mi turno de trabajo."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registros de ausentismo y tardanzas mensuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Orientación a resultados y trabajo en equipo

18. Marque de acuerdo con cada afirmación. *

⋮

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
"En mi área trabajamos en equipo para lograr los objetivos del hotel."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Mi trabajo contribuye al logro de los resultados del hotel."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Innovación y mejora continua

19. Marque de acuerdo con cada afirmación. *

⋮

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
"Propongo ideas para mejorar el servicio que ofrecemos a los huéspedes."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Participo en actividades de mejora continua en mi área."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Flexibilidad y capacidad de respuesta

20. Marque de acuerdo con cada afirmación. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
"Me adapto con facilidad a cambios de turno o de tareas cuando se requiere."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Puedo responder adecuadamente cuando aumenta la demanda de huéspedes."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

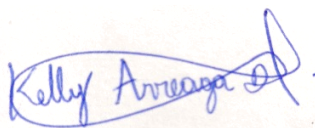
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Arreaga De la O, Grace Kelly**, con C.C: # **1729988533** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis de la satisfacción laboral de los colaboradores del sector hotelero del cantón Playas y su relación con factores asociados a productividad laboral.** previo a la obtención del título de **(Licenciado en Administración de Empresas)** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **24 de febrero de 2026**



f. _____
Nombre: **Arreaga De la o, Grace Kelly**
C.C: **1729988533**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de la satisfacción laboral de los colaboradores del sector hotelero del cantón Playas y su relación con factores asociados a productividad laboral.		
AUTOR(ES)	Grace Kelly, Arreaga De la O		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Paola Alexandra, Traverso Holguín		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	24 de febrero de 2026	No. DE PÁGINAS:	95
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración General, Administración de Talento Humano, Comportamiento Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Satisfacción laboral, productividad, sector hotelero, clima organizacional, liderazgo, desarrollo profesional, beneficios económicos. Job satisfaction, productivity, hotel sector, organizational climate, leadership, professional development, economic benefits)		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Este estudio analiza la relación entre la satisfacción laboral y su relación con factores asociados a productividad del personal de los hoteles del cantón General Villamil Playas, con el objetivo de identificar factores internos y externos que fortalecen la competitividad. Se utilizó un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo. Se aplicaron encuestas estructuradas al personal operativo y entrevistas a los administradores de hoteles, lo que permitió contrastar las percepciones de los trabajadores y los directivos. Los resultados muestran altos niveles de satisfacción con las condiciones laborales, el liderazgo, el clima organizacional, la comunicación, el trato respetuoso y el trabajo en equipo; estos elementos se asocian con indicadores de productividad favorables identificados en esta investigación. Además, se observan márgenes de mejora en la claridad de las oportunidades de ascenso y de desarrollo profesional, así como en la estructura de incentivos salariales. Se concluye que la satisfacción laboral, sustentada en un buen liderazgo y en oportunidades de aprendizaje, incide positivamente en la productividad del sector hotelero de Playas y que, si se perfeccionan los sistemas de incentivos y los canales de comunicación, es posible consolidar este vínculo y fortalecer la competitividad de los establecimientos.</p> <p>This study analyzes the relationship between job satisfaction and its relationship with factors associated with the productivity of hotels in the General Villamil Playas canton. It aims to identify internal and external factors that enhance competitiveness. A quantitative, descriptive approach was applied. Structured surveys were administered to operational staff and complemented by interviews with hotel managers, enabling a comparison of employees' and managers' perceptions. The results indicate high satisfaction with working conditions, leadership, organizational climate, communication, respectful treatment, and teamwork. These elements are associated with favorable productivity indicators identified in this research. However, there is room to improve the clarity of promotions and professional development opportunities, as well as the structure of salary incentives. The study concludes that job satisfaction, supported by sound leadership and learning opportunities, positively affects productivity in the hotel sector in Playas. If incentive systems and communication channels are improved, it is possible to consolidate this relationship and strengthen the establishment's competitiveness.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input type="checkbox"/> SI ✓	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0986730406-0993790564	E-mail: grace.arreaga@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			

