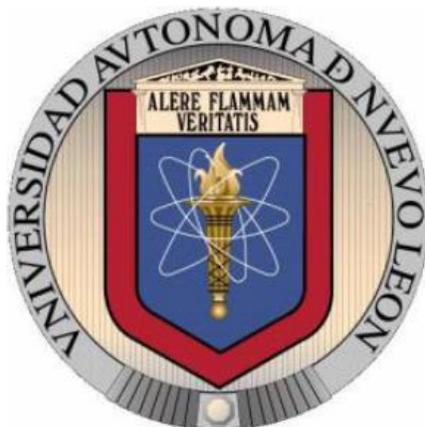


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**FACTORES DE CAPITAL HUMANO QUE MEJORAN EL DESEMPEÑO
COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DEL
SUR DEL ESTADO DE TAMAULIPAS**

PRESENTA

MAURICIO HERRERA RODRÍGUEZ

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA
CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

JUNIO, 2019

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO



TESIS

**FACTORES DE CAPITAL HUMANO QUE MEJORAN EL DESEMPEÑO
COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DEL SUR
DEL ESTADO DE TAMAULIPAS**

PRESENTA

MAURICIO HERRERA RODRÍGUEZ

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA
CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

Comité doctoral

Dr. Abel Partida Puente
Dra. Mónica Blanco Jiménez
Dr. Sergio Armando Guerra Moya
Dra. María de Jesús Araiza Vázquez
Dr. José Nicolás Barragán Codina

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN, MÉXICO

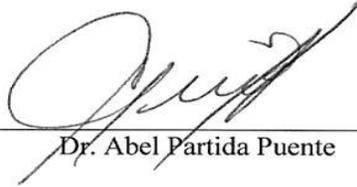
JUNIO DE 2019

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Contaduría Pública y Administración

Por medio de la presente, nos permitimos informar que después de haber revisado a detalle el proyecto de la tesis Doctoral titulada: "Factores de Capital Humano que mejoran el desempeño competitivo de las empresas del sector hotelero del Sur del Estado de Tamaulipas", presentada por el alumno Mauricio Herrera Rodríguez, nuestro dictamen colegiado es:

Aprobado por el Comité de Evaluación de Tesis Doctoral



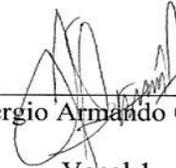
Dr. Abel Partida Puente

Presidente



Dra. Mónica Blanco Jiménez

Secretario



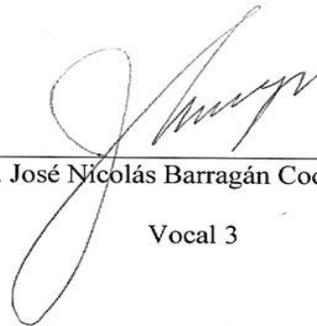
Dr. Sergio Armando Guerra Moya

Vocal 1



Dra. María de Jesús Araiza Vázquez

Vocal 2



Dr. José Nicolás Barragán Codina

Vocal 3

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que presento a continuación es fruto de mi propio trabajo y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona; excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otros autores les he dado el debido reconocimiento y los he citado apropiadamente en la bibliografía o referencias. Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Mauricio Herrera Rodríguez

Firma: _____

Fecha: 4 de julio de 2019.

DEDICATORIA

A Dios.

A mi familia de grandes guerreras de Dios. Rosario, Tere y Maury.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Tamaulipas, en particular a la Facultad de Administración de Tampico por brindarme el apoyo para este avance académico.

Al Programa para el Desarrollo Profesional Docente PRODEP por el sostén económico.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León, en particular a la División de Estudios de Posgrado de FACPYA por recibirme con una calidad humana entrañable y los conocimientos que me permitirán desarrollar investigaciones futuras.

Al Dr. Abel **Partida** Puente por ser el director ideal que logró guiar de forma sencilla lo que era muy complicado y de esa forma terminar este trabajo de investigación.

A la Dra. Mónica **Blanco** Jiménez por su asesoría, coordinación y sobre todo sabiduría para asignarme el director perfecto. Su experiencia es invaluable.

Al Dr. Sergio Armando **Guerra** Moya por sus consejos y guía estadística.

A la Dra. María de Jesús **Araiza** Vázquez por su paciencia y calidez.

Al Dr. José Nicolás **Barragán** Codina por sus grandes lecciones.

Al Dr. Miguel Ángel Reyna Castillo por sus correcciones y sugerencias.

Al Dr. José Alberto Ramírez de León por su apoyo en el logro de esta tesis.

Al equipo de grandes mujeres de la Dirección de programas y proyectos estratégicos de la UAT por tanto soporte y discusiones que fueron la base administrativa de este esfuerzo.

A mi amigo CP. Jesús Arias Gómez por su invaluable apoyo logístico en el binomio investigación y educación.

A mi mamá Tere por sus oraciones y apoyo.

A mi familia Rosario, Tere y Maury por la paciencia en viajes y tiempos de ausencias, pero sobre todo por las grandes alegrías y orgullo que me dan.

ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS

CNET	Consejo Nacional Empresarial Turístico
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONOCER	Consejo Nacional de Normalización y certificación de Competencias Laborales en México
CITC	Corrected Item – Total Correlation
EE. UU.	Estados Unidos de Norteamérica
GDP	Gross Domestic Product
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
LFT	Ley Federal del Trabajo
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OECD	Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo
PEA	Población económicamente activa
PIB	Producto interno bruto
PSM	Motivación al servicio público
PTOR	Puestos de Trabajo Ocupados Remunerados
RH	Recurso Humano
STARS	Variables independientes de esta investigación, se refiere a: Supervisión del perfil del puesto, Talentos de los empleados desarrollados con capacitación, Ascensos de los empleados, Revisión del nivel educativo de los empleados y Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.
VIF	Índice de factor de inflación de varianza
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SECTUR	Secretaría de Turismo

TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICAS	x
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DE ESTUDIO	6
1.1. Antecedentes del problema a estudiar	6
1.1.2. Desarrollo del sector hotelero mundial.....	10
1.2.3. Datos del sector hotelero en el Sur del estado de Tamaulipas.....	11
1.2. Planteamiento Teórico del problema de investigación	12
1.2.1. Antecedentes teóricos y marco de referencia del desempeño competitivo	13
1.2.2 Marco conceptual y teórico de las variables independientes.....	15
1.2.3 Brechas teóricas.....	19
1.2.4. Mapa Conceptual del Planteamiento del Problema	20
1.3. Preguntas centrales de investigación	21
1.4. Objetivo General de la Investigación	21
1.4.1. Objetivos metodológicos de la investigación	22
1.5. Hipótesis General de Investigación	22
1.6. Metodología.....	23
1.7. Justificación y aportaciones del estudio	23
1.8. Delimitaciones del estudio.....	25
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	26
2.1. Marco teórico de la variable dependiente (Desempeño Competitivo)	26
2.1.1. Teorías y fundamentos teóricos.....	26

2.1.2. Estudios de investigaciones aplicadas sobre el desempeño competitivo	34
2.2. Marco Teórico Variables independientes con la dependiente	38
2.2.1. Vinculación entre el desempeño competitivo y el capital humano	38
2.2.2. Vinculación entre las variables independientes y la dependiente.....	39
2.3. Marco teórico de las variables independientes.	52
2.3.1 Supervisión del perfil del puesto.	52
2.3.2 Talentos de los empleados desarrollados con capacitación.	53
2.3.3 Ascensos de los empleados.....	55
2.3.4 Respaldo educativo de los empleados.	56
2.3.5 Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.	57
2.4. Hipótesis específicas/operativas.	59
2.4.1. Modelo gráfico de hipótesis	61
2.4.2. Modelo de Relaciones teóricas con las hipótesis.....	62
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	64
3.1. Tipo y diseño de investigación.	64
3.1.1. Tipos de investigación.	64
3.1.2. Diseño de la investigación.....	65
3.2. Métodos de recolección de datos.....	65
3.2.1. Elaboración del instrumento.....	65
3.2.2. Operacionalización de las variables de la hipótesis.....	66
3.2.3. Escalas de valoración.....	69
3.3. Población, marco muestral y muestra.....	69
3.3.1. Tamaño de muestra.....	70
3.3.2. Sujetos de estudio.	71
3.4. Métodos de análisis.	71
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	73
4.1. Análisis de validez con expertos.	73
4.2. Prueba piloto.....	77

4.3. Resultados estadísticos finales.....	79
4.3.1. Estadística descriptiva del perfil del encuestado	79
4.3.2. Análisis estadístico de regresión lineal múltiple	84
4.4. Comprobación de Hipótesis.....	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS.....	125
1. Respaldo documental del instrumento de investigación final	125
2. Método de validez primera etapa.....	131
3. Método de validez segunda etapa.....	138
4. Encuesta final después de prueba piloto.....	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ranking de los diez destinos en el mundo en función de la llegada de turistas.	7
Tabla 2 Incrementos llegada de turistas internacionales 2017 en el continente americano	8
Tabla 3 Actividades de turismo en México que aportan a los puestos de trabajo	10
Tabla 4 Empresas hoteleras por categoría de estrellas al 2016 en el sur del estado de Tamaulipas.....	12
Tabla 5 Relación estructural Variables - Marco Teórico	63
Tabla 6 Procedimiento de valoración en esta investigación.....	66
Tabla 7 Definición conceptual y métrica de la variable Y	67
Tabla 8 Definición conceptual y métrica de la variable X_1	67
Tabla 9 Definición conceptual y métrica de la variable X_2	67
Tabla 10 Definición conceptual y métrica de la variable X_3	68
Tabla 11 Definición conceptual y métrica de la variable X_4	68
Tabla 12 Definición conceptual y métrica de la variable X_5	68
Tabla 13 Ejemplo de concentrado de resultados de prueba con expertos primera parte	74
Tabla 14 Ejemplo de llenado de prueba con expertos, segunda parte	75
Tabla 15 Ejemplo de concentrado de resultados de prueba con expertos segunda parte	76
Tabla 16 Resumen de ítems eliminados después de consulta con expertos	76
Tabla 17 Resumen de Alpha de Cronbach de todas las variables de prueba piloto	78
Tabla 18 Ejemplo de coeficientes de CITC para calcular promedios ponderados	86
Tabla 19 Ejemplo de cálculo de promedios ponderados	87
Tabla 20 Correlación de Pearson aplicada a la muestra	88
Tabla 21 Estadísticas para la prueba Kolmogorov – Smirnov aplicada a la muestra.....	89
Tabla 22. Resumen de modelo de la regresión lineal	89
Tabla 23 Coeficientes de correlación y colinealidad estadística	90
Tabla 24 Análisis de Varianza ANOVA	90
Tabla 25 Matriz de resultados de las hipótesis	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Aportaciones teóricas que sustentan el problema de investigación	14
Figura 2 Mapa conceptual del problema de estudio	21
Figura 3 Modelo de la perspectiva teórica de Penrose	27
Figura 4. Los recursos en Wernerfelt	28
Figura 5 Recursos, mercados y competitividad según Peteraf	29
Figura 6 Claves para la conformación de una teoría de Grant	30
Figura 7 Enfoque empírico de los recursos de Newbert.....	31
Figura 8 Esquema de la perspectiva teórica de los recursos de Barney	32
Figura 9 Modelo de la teoría de los recursos y capacidades de Barney	34
Figura 10 Relación entre el enfoque de ventaja competitiva y el análisis FODA	36
Figura 11 Modelo de identidad social de motivación para el trabajo y el desempeño.....	51
Figura 12 Modelo esquemático de hipótesis	60
Figura 13 Modelo gráfico de la hipótesis	62
Figura 14 Fórmula para determinar el tamaño de la muestra	70

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Llegada de turistas totales a Tamaulipas del período 2009-2016.....	11
Gráfica 2 Porcentajes por categoría de estrellas.....	80
Gráfica 3 Porcentaje de hoteles por rangos de habitaciones	80
Gráfica 4 Porcentaje de empleados por hotel	81
Gráfica 5 Porcentaje de empleados por rangos de edad	81
Gráfica 6. Porcentaje de entrevistados por género	82
Gráfica 7 Porcentaje de trabajadores por años de trabajo en el sector	82
Gráfica 8 Porcentaje de trabajadores por años de trabajo en el hotel.....	83
Gráfica 9 Porcentaje de trabajadores por años en el puesto	83
Gráfica 10 Porcentaje de trabajadores por nivel de estudios.....	84

RESUMEN

Esta investigación pretende determinar factores del capital humano que mejoran el desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur del estado de Tamaulipas. Se utilizó la metodología cuantitativa. En el marco teórico se exponen cinco factores de capital humano identificados en la revisión de la literatura. Por lo que a partir del enmarque teórico de Recursos y Capacidades de Barney (1991) se establecieron las definiciones de los constructos planteados basados en Likert. Se diseñó la encuesta en base a otros instrumentos y literatura científica en donde se utilizó una escala de valoración con seis opciones que se validó con expertos. Además, se utilizó la prueba de confiabilidad estadística de Alfa de Cronbach ($n=30$) en donde se obtuvieron 45 ítems válidos y confiables. Se aplicó el cuestionario a directivos de 68 hoteles pertenecientes a la Asociación de Hoteles y Moteles del Sur de Tamaulipas A.C., con categorías de tres y cuatro estrellas. Luego de análisis estadístico de Regresión Lineal múltiple, usando el software SPSS V 23, los resultados estadísticos muestran que son tres los factores que impactan positivamente en el desempeño competitivo de las empresas, uno impacta en forma negativa y otro no es estadísticamente significativo.

INTRODUCCIÓN

El desempeño competitivo en las empresas es un tema que ha sido estudiado durante mucho tiempo y se considera el centro de la investigación de la gestión estratégica y la organización industrial (Jacobides, Winter y Kassberger, 2012). Así mismo se vuelve relevante analizar los factores del capital humano que son significativos para el desempeño competitivo en las empresas y que garanticen la permanencia de las organizaciones (Faga, 2006). En la literatura revisada se han encontrado como factores relevantes de estudio: la Supervisión del perfil del puesto, los Talentos de los empleados desarrollados con capacitación, los Ascensos de los empleados, el Respaldo educativo de los empleados y el Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores., que son los más mencionados en la literatura revisada.

En este trabajo se estudian los factores del capital humano en relación con el desempeño competitivo de las empresas del sector hotelero del sur de Tamaulipas. Se tiene por objeto de estudio a las empresas del sector hotelero del sur del estado de Tamaulipas elegidas para la investigación, dada su importancia en la industria turística de México y del mundo. Además, los resultados aquí encontrados podrían ser replicados en el resto del mundo, debido a la similitud de este tipo de negocios.

Esta investigación es importante porque contribuye al conocimiento científico, en particular, el referente a los factores de capital humano, para lo cual se realizó un proceso de documentación de literatura científica y un proceso científico bien establecido con el fin de completar una investigación empírica efectiva, aumentando el nivel de pensamiento en las ciencias sociales, profundizando en la reflexión administrativa y da parámetros para la crítica de otras investigaciones realizadas con lo que explora el razonamiento, la intuición y la experiencia de factores que no se han estudiado en su conjunto y menos en la zona de investigación que es el Sur del estado de Tamaulipas.

Es relevante la motivación intrínseca para realizar estos estudios pues en la zona de análisis ya mencionada, los tópicos de capacitación, ascensos de los empleados, motivación a los empleados y todo lo referente al desarrollo organizacional han creado retos locales muy particulares que si se aprecian en los resultados finales podrán ayudar a los empresarios que reciban esta información a tener mejores herramientas de decisión para implementar programas y métodos con el fin de incrementar los beneficios de sus empresas.

El sector servicios es muy importante porque genera una aportación directa y significativa al PIB de los países, así como la creación de empleo que contribuyen a generar insumos cruciales para el resto de las economías. Según el foro global en investigación internacional de la Organización para la cooperación económica y el desarrollo (OECD) este sector proporciona un efecto significativo en el clima general de inversión, que es un determinante esencial del crecimiento y el desarrollo. Esta contribución es mayor en los países de bajos ingresos, donde con frecuencia genera más del 50% del PIB en particular de los ingresos que son relevantes para lograr objetivos de desarrollo social.

Respecto a la importancia del sector hotelero que participa junto al sector de viajes y turismo representa actualmente el 10,4% del PIB mundial según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo en su reporte *Travel and Tourism Economic Impact (2018)*, donde según las proyecciones, en los próximos 10 años se agregarán 72 millones de empleos al sector de turismo y hospitalidad, y la propia industria crecerá un 10% por los gastos directos de los turistas en la hotelería, además ayuda a las economías de manera indirecta porque los turistas compran productos de venta al por menor, artículos de farmacia y recuerdos y artesanías de fabricación local. Además, este sector puede estimular la construcción de infraestructura como carreteras y transporte público. También son riquezas importantes los empleos creados por la industria. En 2017, el sector hotelero representó 313 millones de empleos en todo el mundo, lo que se traduce en un 9.9% del empleo total y un 20% de todos los empleos netos globales creados en la última década según la misma *Travel and Tourism Economic Impact (2018)*.

En Tamaulipas el sector hotelero registró un impacto importante en 2018, según González (2018) en el año 2018 los destinos turísticos del estado superaron los dos millones de turistas entre el veintitrés de marzo y el primero de abril, lo que equivale a un tres por ciento más de la temporada anterior lo que dejó una aportación económica cercana a los novecientos millones de pesos. Para el sector hotelero en el estado de Tamaulipas es importante porque la ocupación de hoteles fue más del 62% comparado contra un 51 % de 2017. También resulta interesante para esta investigación que el mayor impacto se registró en las zonas de playa como Ciudad Madero y Tampico, donde la ocupación en los hoteles llegó al 100% y representan casi el 70% de los viajeros en todo el estado.

El objetivo de esta investigación es determinar la influencia de los factores del capital humano en la mejora del desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur del

estado de Tamaulipas y para lograrlo se elaboraron 4 capítulos más una sección de conclusiones. En el capítulo uno se presenta la naturaleza y dimensión del estudio, es decir, se detallan los antecedentes del problema a estudiar, así como su planteamiento teórico que incluye un análisis lógico de todas las teorías que dan soporte a este análisis y que culmina con un mapa conceptual que lo representa. También se define la pregunta y objetivo central de investigación, los objetivos metodológicos, así como una descripción detallada de la metodología científica empleada junto con la justificación y las limitaciones de la presente obra.

En el capítulo dos se expone el marco teórico en el que se realiza una revisión histórica muy particular de diversos teóricos que contribuyen a los fundamentos de esta tesis. También se presenta una revisión literaria exhaustiva para establecer las definiciones tanto de la variable dependiente como de la variable independiente, además de más estudios de metadatos y empíricos que son fuente para la elaboración del instrumento de investigación y que culminan en el establecimiento de la hipótesis general y las hipótesis específicas, que se representan en un modelo gráfico detallado y un modelo de relaciones teóricas con las hipótesis planteadas.

En el capítulo tres se define la estrategia metodológica con una definición detallada del tipo y diseño de investigación, así como los métodos de recolección de datos que incluyen la operacionalización de las variables de la hipótesis y dentro de ella la definición de la población, marco muestral y muestra con su tamaño bien especificado, la precisión de los sujetos de estudio y los métodos de Análisis.

En el capítulo cuatro se realiza el análisis y discusión de resultados en el que se detalla un análisis de validez con expertos, una prueba piloto para determinar su confiabilidad en la que se utiliza el Alfa de Cronbach que validan el contenido. En seguida, en este mismo apartado se presentan los resultados finales con una estadística descriptiva presentada con gráficas, histogramas, porcentajes y detalles relevantes para el contexto de este trabajo, así como el análisis estadístico de regresión lineal múltiple para definir el impacto de las variables independientes en la dependiente para al final presentar la discusión de resultados con el marco teórico y la comprobación de la hipótesis planteada.

En la sección de conclusiones y recomendaciones se efectúa un análisis de resultados donde se demuestra cómo se cumplieron los objetivos, como se contestó la pregunta de investigación así como las implicaciones teóricas con una aportación específica al estado del

arte y las implicaciones prácticas de esta obra, en particular, el beneficio para los empresarios con recomendaciones explicadas en un lenguaje sencillo para que tengan información que les permita implementar mejores medidas de productividad y desempeño competitivo en las empresas.

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DE ESTUDIO

En el presente capítulo se analiza la naturaleza y dimensión del estudio iniciando con los antecedentes del problema a estudiar con algunos detalles de la industria turística a nivel internacional, al continente americano y México. Después se proporcionan datos del sector hotelero del estado de Tamaulipas y se menciona la vinculación entre datos del sector hotelero y el desempeño competitivo para llegar al problema de investigación donde se plantean los antecedentes teóricos y el marco de referencia a estudiar con una aportación lógica de las teorías que lo sustentan.

1.1. Antecedentes del problema a estudiar

La Organización Mundial del Turismo (OMT) es el organismo de las Naciones Unidas (ONU) encargado de impulsar el turismo de manera responsable, sostenible y accesible para todos. Difunde información de los países socios que permite caracterizar la dinámica y composición de dicho sector. En este apartado se muestran datos de la industria turística, el sector hotelero en el Sur del estado de Tamaulipas y demás elementos que conforman el problema a estudiar.

En el turismo internacional, en su reporte anual de 2017, la OMT plantea que la cantidad de turistas internacionales alcanzó la cifra 1,323 millones en el mundo, lo que representa un crecimiento en dichas llegadas internacionales de casi 84 millones de turistas, es decir el 7%, con respecto a 2016. Según esta misma fuente el turismo es un sector que representa el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, también conocido como el GDP (Gross Domestic Product); el 7% del comercio mundial y uno de cada diez puestos de trabajo en el mundo. Además, en el mismo reporte Edmund Bartlett, ministro de Jamaica, aseveró que el turismo es uno de los catalizadores para promover el desarrollo sostenible. (UNWTO 2017, p. 11, 81). Por su parte, la Secretaría de Turismo (SECTUR) en su Portal del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo (SNIEGT) en el mes de enero de 2019 reporta que la captación de turistas e ingresos por turismo para el parcial del año 2017 es de 1,323 millones de turistas internacionales en el mundo (tabla 1), Ranking OMT (2019).

México ocupó en el año 2017 el sexto lugar mundial por llegada de turistas internacionales, de acuerdo con información de las mediciones de la OMT en el Ranking de Turismo Internacional que presenta la revista Panorama OMT del Turismo Internacional (UNWTO 2017, p. 6). Es importante indicar que en el año 2016 México ocupaba el octavo lugar según la misma fuente, lo que significaba un avance de dos posiciones que se muestran en la tabla 1. Sin embargo, según estudios de Madrid (2019) en el año de 2018, México descendió a la séptima posición por el avance turístico de Turquía con una perspectiva negativa para el año 2019 según afirmaciones de la SECTUR, Álvarez (2019) y del Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET), que lo pueden hacer descender dos o tres posiciones más, Martínez (2019).

Tabla 1 Ranking de los diez destinos en el mundo en función de la llegada de turistas.

	2016		2017	
	<i>País</i>	<i>Millones de Turistas</i>	<i>País</i>	<i>Millones de Turistas</i>
1	Francia	82.7	Francia	86.9
2	Estados Unidos	75.9	España	81.8
3	España	75.3	Estados Unidos	78.9
4	China	59.3	China	60.7
5	Italia	52.4	Italia	58.3
6	Reino Unido	35.8	México	39.3
7	Alemania	35.6	Reino Unido	37.7
8	México	35.1	Turquía	36.6
9	Tailandia	32.6	Alemania	37.5
10	Turquía	30.3	Tailandia	35.4
	Total, Mundial	1,239		1,323

Fuente: (SECTUR 2019) con datos de la Organización Mundial de Turismo (Panorama OMT de Turismo Internacional, agosto 2018. Años actualizados 2016 y 2017.

En el continente americano, la industria turística tuvo incrementos importantes, donde México incrementó en un 11.96% (Tabla 2). Además, la Secretaría de Turismo (SECTUR) en el mes de enero de 2019 reporta que la captación de turistas e ingresos por turismo para el parcial del año es de 208.7 millones de turistas internacionales en América, Ranking OMT (2019).

Tabla 2 Incrementos llegada de turistas internacionales 2017 en el continente americano

Zona del Continente Americano	Incrementos en porcentajes de crecimiento en el mundo
América del Norte	2%
México	11.96%
Sudamérica	7%
Centroamérica	4%
Caribe	4%
Millones de Turistas	207

Fuente. Elaboración propia resultados del avance de la OMT 2018 (UNWTO 2018, p. 5).

El turismo en México en los últimos 6 años se señaló en el Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 de México, que para el sector turístico las características de este mercado marcan una tendencia hacia la diversificación de la oferta de destinos y productos del sector, lo cual abre espacios para una mayor competencia por la atracción de turistas internacionales buscando obtener aumentos sostenidos tanto en el número de llegadas de turistas, como en el monto de divisas captadas. Se espera, según el mismo plan nacional de desarrollo (PND), que para el año 2030 las economías nacionales dedicadas al turismo capten el 57% del mercado turístico, Federal, M. P. E. (2013, p. 23).

En particular esto resulta interesante porque el turismo juega un rol crítico en el mercado laboral pues al menos en 2009 generó de manera directa 2.2 millones de empleos, lo que representó el 5% del total de la población económicamente activa (PEA) y cuenta con una elevada participación de jóvenes y mujeres de acuerdo con el consejo nacional de normalización y certificación de competencias laborales en México (CONOCER), también es importante indicar que el 23% de los trabajadores tiene entre 16 y 24 años y del total de empleados el 56% son mujeres (CONOCER 2009, p. 7 y 8), lo que resulta relevante ante la crisis del bono demográfico que según la agencia informativa CONACYT (2018) se refiere a qué parte de la

población en edades laborales de un país tiene mayor peso en términos relativos y que no ha sido aprovechada adecuadamente.

En este mismo sentido, la propuesta turística del Proyecto de Nación del nuevo gobierno de México (2018-2024) se fundamenta en consolidar lo alcanzado y aprovechar su dinámica para impulsar otras regiones, de tal forma que la actividad contribuya en forma más equilibrada, incluyente y participativa en el progreso de más regiones y sus beneficios se vean efectivamente reflejados en quienes, directa e indirectamente, se relacionan con esta industria (Proyecto de Nación, 2018). Por su parte el anterior plan nacional de desarrollo 2013 – 2018, que se publicó en el diario oficial de la federación, afirma que México debe aprovechar integralmente el crecimiento del sector turístico a nivel mundial. Se debe mejorar el valor agregado de la oferta de este tipo de productos.

En los últimos 30 años (1982-2012), los turistas internacionales en México han observado una Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) de 2.0%. Como resultado, el país ha perdido posiciones en la clasificación de la Organización Mundial de Turismo (OMT), al pasar del séptimo lugar en 2000 al décimo en 2011 en la recepción de turistas internacionales y del duodécimo al vigésimo tercero en el ingreso de divisas. (SEGOB, PND, 2019). En las actuales cifras de empleos con información disponible al tercer trimestre de 2018 en el período julio-septiembre acerca de los trabajos que genera el turismo, se tienen datos que se calculan a partir de métodos estadísticos afines a criterios internacionales de la Organización Internacional del Trabajo, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y de la Organización Mundial de Turismo.

Para el tercer trimestre de 2018, la población activa en el sector turismo de México fue de 4'145,000 trabajos directos, lo que significó un máximo histórico desde 2006 y representó el 8.6% de trabajos del país, esto se valora de conformidad a las sugerencias de la OCDE, que determinan que para el cálculo del empleo turístico se debe incluir a los empleados directos y pagados por la empresa, así como los que laboran por cuenta propia. De estos datos se determina que el empleo turístico subió 2.0% en el tercer trimestre de 2018 con respecto al mismo periodo de 2017 y significó 81 mil 488 empleos directos (ITET, 2019)

1.1.2. Desarrollo del sector hotelero mundial.

La industria turística en México es importante porque los puestos de trabajo ocupados remunerados (PTOR) que se estiman necesarios para llevar a cabo la producción de bienes y servicios turísticos fueron 2.3 millones en el año 2014 y representaron el 5.8% del total generado en la economía del país, esto se desglosa en la siguiente tabla 3.

Tabla 3 Actividades de turismo en México que aportan a los puestos de trabajo

Actividades de turismo	Porcentaje trabajos aportados
Restaurantes, bares y centros nocturnos.	36%
Transporte de pasajeros	16.2%
Comercio turístico	10.6%
Producción de artesanías	9.6%
Hotelería o alojamiento	6.2%
Resto de actividades turísticas	21.4%

Fuente. Elaboración propia con datos de (INEGI 2016, p. 4).

Es importante mencionar que este 6.2 % del alojamiento representa más de 142 millones de ingresos en el año, lo que vincula de manera importante al sector hotelero con el turismo y según la subsecretaría de planeación y política turística en sus resultados de la actividad turística de enero del 2018, el porcentaje de ocupación hotelera en la agrupación de 70 centros turísticos fue de 58.6%, nivel superior en 0.4 puntos porcentuales respecto al observado en enero del año anterior cuando registró 58.2% y la llegada de turistas nacionales a cuartos de hotel alcanzó los 4 millones 538 mil turistas (71.3% del total); mientras que un millón 831 mil fueron turistas internacionales (28.7% del total) (RAT, 2018).

Estos datos representan un área de oportunidad interesante como lo consideran Pérez, Manjarrez y González (2010, p. 971) que señalan que la industria turística da beneficios esencialmente económicos entre los que destaca la creación de empleos y por ende el desarrollo de personas que participan como trabajadores a diferentes niveles dentro de estructuras organizacionales. Cabe señalar que en la literatura revisada no se han encontrado estudios

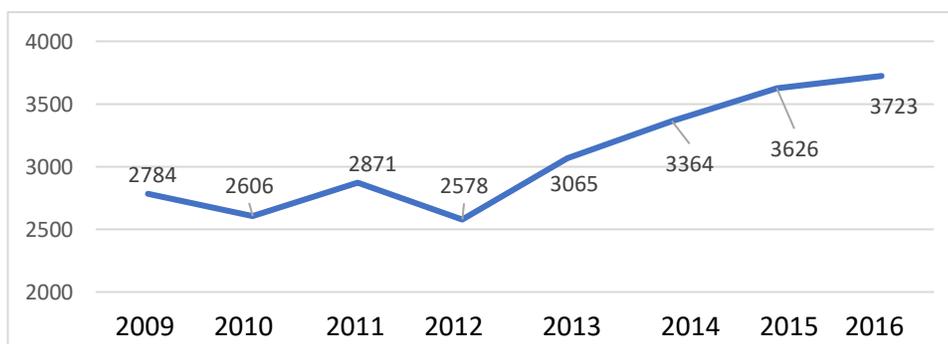
realizados sobre el impacto de algunos elementos del capital humano en el desempeño competitivo de las empresas hoteleras. Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es determinar en qué medida mejoran algunos de los factores del capital humano en el desempeño competitivo de las empresas del sector hotelero, en particular los ubicados en el sur del estado de Tamaulipas.

1.2.3. Datos del sector hotelero en el Sur del estado de Tamaulipas

El estado de Tamaulipas cuenta con una superficie de 80,249 kilómetros cuadrados. Tiene como capital a Ciudad Victoria. Se localiza en el noreste del país con una población total en el estado de 3'441,698 habitantes que corresponde al 4.1% de la población del país y en la zona Sur del estado de Tamaulipas que comprende en este estudio los municipios de Altamira, Tampico y Ciudad Madero, la población es de 758,659 habitantes que corresponde al 22% de la población del estado de acuerdo con el censo de 2015, INEGI (2017). De la población total en el estado de Tamaulipas el 50.8% son mujeres y el 49.2% hombres según la información económica y estatal 2018 (INEGI p. 3 – 4, 2018).

Tamaulipas cuenta con 597 hoteles con oferta de 1 a 5 estrellas y los denominados sin categoría con un total de 20,891 habitaciones y dos pueblos mágicos identificados al 2017 según el Anuario estadístico y geográfico de Tamaulipas, INEGI (2017) y al cierre de esta investigación en el año de 2016 la llegada de turistas alcanzó la cifra de 3'723,620 visitantes, DATATUR (2018).

Gráfica 1. Llegada de turistas totales a Tamaulipas del período 2009-2016



Fuente: Números del Portal del Sistema Nacional de Información. Estadística y Geográfica de Turismo – (SNIEGT, 2017). Cifras en miles.

En el sur del estado de Tamaulipas el estudio del turismo forma parte de los temas importantes en relación con la economía estatal según lo manifiesta el Anuario Estadístico y Geográfico de Tamaulipas, DENUE (2017) que muestra diversas variables económicas del estado y menciona las estadísticas asociadas al sector turismo por desagregados municipales. Según las cifras más recientes disponibles al cierre de 2016, se identifican 103 empresas de hoteles de categorías de tres y cuatro estrellas en los municipios de Altamira, Tampico y Ciudad Madero como se muestra en la siguiente tabla 4.

Tabla 4 Empresas hoteleras por categoría de estrellas al 2016 en el sur del estado de Tamaulipas

Ciudad	Cuatro Estrellas	Tres Estrellas
Tampico y su área conurbana	15	88

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, DENUE (2017).

Sin embargo, otra fuente que es la Asociación de Hoteles de México, A.C. en su capítulo Tamaulipas de casi 300 hoteles en todo el estado, en los municipios de Altamira, Tampico y Ciudad Madero, la asociación tiene inscritos en 2018, 4 hoteles de cinco estrellas, 52 hoteles de 3 estrellas, 30 hoteles de 4 estrellas; más los de una y dos estrellas y los de sin categoría. Por lo que se decidió tomar como la población de estudio los hoteles de 3 y 4 estrellas que son en total 82 hoteles. A pesar de que el desempeño de este sector ha sido importante, existe un problema de investigación en los empleados del sector hotelero del Sur del estado de Tamaulipas, ya que se considera que no están desarrollando sus habilidades profesionales y por lo tanto no contribuyen al capital humano y no favorecen al desempeño competitivo de las empresas.

1.2. Planteamiento Teórico del problema de investigación

En este apartado se plantean, en forma lógica, los antecedentes teóricos y el marco de referencia del fenómeno a estudiar que es el desempeño competitivo y su relación con los factores del capital humano identificados en la literatura revisada, así como con las definiciones

de sus constructos, brechas, el planteamiento del problema y su correspondiente mapa conceptual.

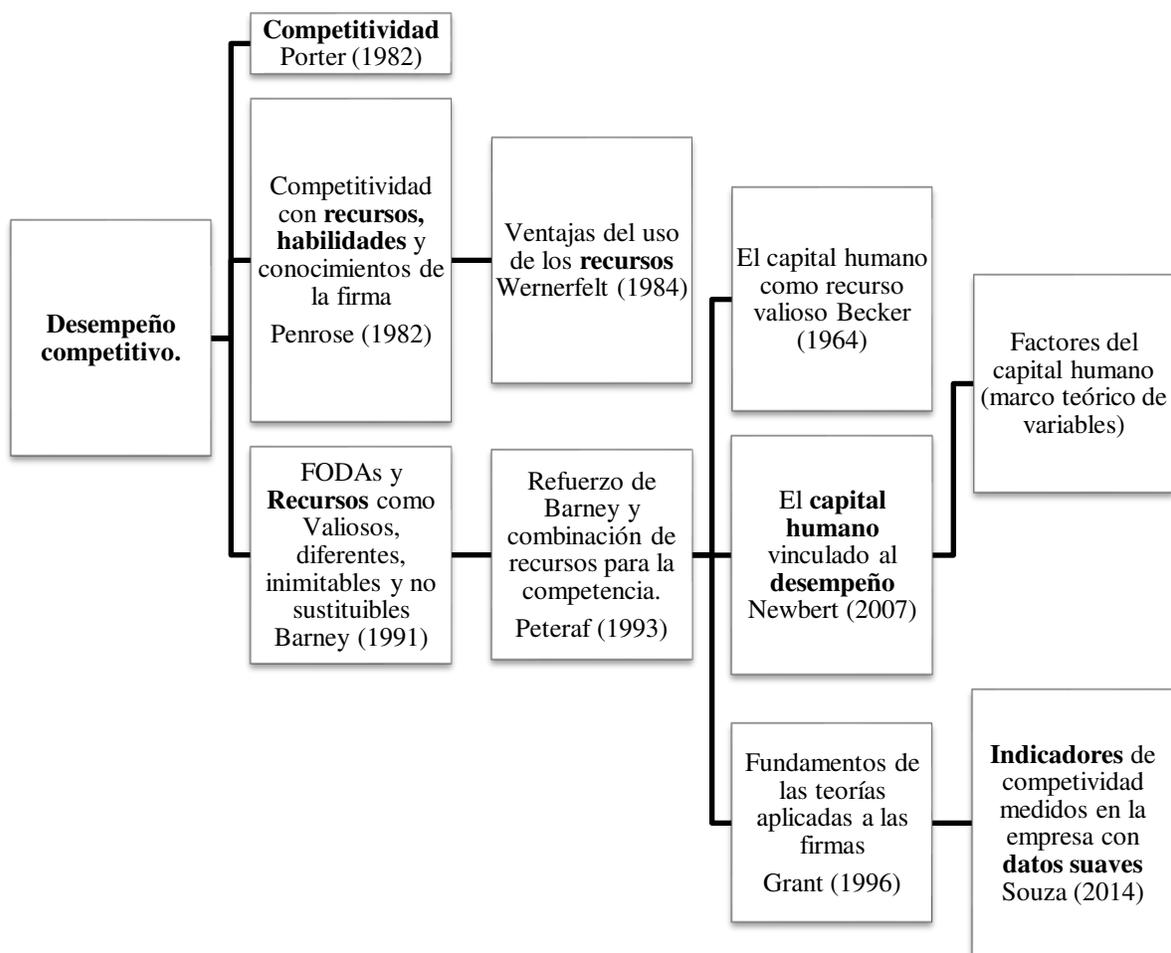
1.2.1. Antecedentes teóricos y marco de referencia del desempeño competitivo

Las aportaciones teóricas que sustentan el problema de esta investigación consideran que el desempeño competitivo lo plantea Porter (1982) en su teoría de la competitividad que vincula el desempeño con la competitividad. Sin embargo, Penrose (1962) da sus aportaciones al desempeño competitivo mediante su teoría del crecimiento de la empresa en la que hace énfasis en los recursos, habilidades y conocimientos. Wernerfelt (1984) profundiza después en los estudios de Penrose y explica las ventajas del uso de los recursos, mientras que Barney (1991) en su perspectiva teórica de la firma basada en recursos, plantea que el desempeño competitivo de las empresas y su respectivo éxito es afectado por sus fortalezas y debilidades aplicadas en las oportunidades y amenazas. Además, todos estos elementos están sujetos a que los recursos internos usados para competir deben ser valiosos, diferentes, inimitables y no sustituibles.

Más adelante Peteraf (1993) con su trabajo de los recursos y la competitividad, refuerza la combinación de los recursos y permite a Newbert (2007), con su indagación empírica basada en los recursos de la firma, definir que las características de ser valiosos, diferentes y no sustituibles se encuentran en el capital humano e influyen en el desempeño. Por otra parte, todo lo anterior se valida con Grant (1996) quien con su estudio denominado: Hacia el conocimiento basado en la teoría de la firma, define los fundamentos para que las teorías se definan como tales.

Por último, Sousa (2014), con su metaanálisis sobre el desempeño, revisa en su trabajo 43 estudios empíricos publicados entre 1998 y 2004 que versan sobre la medición del desempeño competitivo en las empresas en los que se menciona la existencia de una forma suave y otra dura de medir variables. Es decir, Souza determina que los indicadores de una empresa pueden ser estudiados de forma objetiva y subjetiva y que la forma suave de medir resultados del desempeño competitivo es a partir de rangos de ingresos o de utilidades o de ventas sin que los sujetos de investigación revelen cifras exactas o datos duros. Todo esto se puede apreciar en la siguiente figura 1.

Figura 1 Aportaciones teóricas que sustentan el problema de investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de diversos autores.

Los fundamentos teóricos del desempeño competitivo se desglosan en el capítulo dos y se sustentan en Barney (1991). Sin embargo, para dar un concepto de este constructo, es importante mencionar que en la revisión de literatura Ajagbe, Cho, Udo y Peter (2016) presentaron una revisión de la situación actual sobre el desempeño competitivo a través de un metaanálisis documental y destacan tres puntos. El primero, es que el desempeño competitivo es importante para las empresas; segundo, que el desempeño competitivo puede ser visto con definiciones diversas y tercero, que en el desempeño competitivo intervienen diversos factores que contribuyen al éxito de las empresas tales como el cumplimiento de objetivos respecto del negocio en la localidad y la satisfacción de los clientes.

Con esta perspectiva, la rentabilidad asegura el presente empresarial, el aquí y el ahora, y al mismo tiempo provee su desarrollo futuro. Por tanto, esta investigación tomará la definición de la variable dependiente, desempeño competitivo, en los siguientes términos: Las ventas, ganancias y beneficios que obtiene una empresa además de elementos de calidad en el servicio como satisfacción de clientes y cumplimiento de objetivos, entre otros tópicos de productividad.

La vinculación entre el desempeño competitivo de las empresas con el capital humano es algo que ya ha sido estudiado por diversos autores entre los que destacan Jacobides, Winter y Kassberger (2012) quienes determinan la importancia de esta relación. También Sehic, Mujkic, Jusic y Kovacevic (2014) coinciden al afirmar que el recurso del capital humano es un factor que impulsa el desempeño de las empresas y mencionan la importancia del capital humano, uno de los activos intangibles, cuya participación en la creación de la ventaja competitiva para las instituciones es incuestionable. Ellos también encontraron que el activo intangible del capital intelectual o humano se está convirtiendo en un conductor de los resultados económicos de las empresas.

1.2.2 Marco conceptual y teórico de las variables independientes

En el marco del capital humano se encontraron diversos factores que pueden mejorar el desempeño competitivo de las empresas, entre los principales encontrados en la literatura están los siguientes: La supervisión del perfil del puesto, los talentos de los empleados desarrollados con capacitación, los ascensos de los empleados, la revisión del nivel educativo de los empleados y el Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores. que se presentan en esta tesis con el acrónimo (STARS) y la relación entre cada uno de ellos con el desempeño competitivo es importante.

Para el factor la supervisión del perfil del puesto que, aunque en las bases de datos se ha encontrado de manera escasa, en la relación con el desempeño competitivo, se contempla como interesante en esta investigación debido a que Camuffo, Gerli, Borgo y Somià (2009) en su artículo: *Los efectos de la administración de la educación en la carrera y la compensación*, calcularon cómo la medición y el desarrollo de competencias son parte de los elementos que cumplen el perfil del puesto, que sumados a la compensación de las personas tienen una relación significativa con el desempeño competitivo de las empresas.

Otro factor del capital humano encontrado en forma documental que impacta en el desempeño competitivo de las empresas es el de los talentos de los empleados desarrollados con capacitación. Autores como Goel, Rana y Rastogi (2010) en su artículo empírico: *La gestión del conocimiento como un proceso para desarrollar una ventaja competitiva sostenible*, afirman que la capacitación de los empleados forma parte de la gestión del conocimiento y es importante para las empresas, además, ellos describen a la capacitación como el desarrollo de las competencias básicas requeridas para que los negocios mejoren en los sentidos económicos y competitivos.

El factor ascensos de los empleados y como pueden contribuir a mejorar el desempeño competitivo de las empresas algunos de los autores que han estudiado esta relación son Harris, Pattie, y McMahan, (2015) con su artículo: *Cinco cambios que las compañías necesitan hacer en recursos humanos*, que mediante un estudio empírico, examinaron tres factores del capital humano que influyen en el desempeño de las empresas y uno de ellos es el avance que tienen los miembros de una empresa en el organigrama y encontraron una relación importante entre los dos puntos mencionados.

Otro factor del capital humano notado en la literatura es el de la revisión del nivel educativo de los empleados. Goldin y Katz (2007) comentan que mediante una investigación empírica denominada: *Desarrollar un indicador de desempeño educativo para estudiantes del nuevo milenio*, encuentran que un factor fundamental del crecimiento de los Estados Unidos y sobre todo en las empresas puede haber sido la mayor importancia de la educación general basada en la escolaridad formal en Estados Unidos, lo que da importancia a esta tesis al aplicar estos mismos estudios en la zona y sector de investigación más la combinación con los otros factores STARS.

El último factor encontrado en las publicaciones que puede mejorar el desempeño competitivo de las empresas es el Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores. John, Francis y Chukwu (2012) en su artículo: *Incrementando el desempeño de ventas mediante estrategias de motivación*, con una investigación empírica concluyeron que como parte del capital humano la motivación es muy importante. Por supuesto esto es reforzado por múltiples autores en el capítulo dos y es casi un tema popular que al motivar a los empleados la producción o competitividad es casi automática. En conclusión, para esta investigación se contempla entonces que el desempeño competitivo de las empresas es impactado positivamente por

algunos de los factores del capital humano encontrados en la literatura como son los STARS y a continuación, se mencionan las definiciones que se toman en esta tesis de cada uno de los factores del capital humano considerados.

e) Supervisión del perfil del puesto

En el área del desarrollo organizacional y en particular en las áreas del perfil y descripción del puesto, Anca-Loana (2013) tiene como objetivo descubrir como el cumplimiento del perfil del puesto influye en el desempeño competitivo de la empresa. En su estudio empírico enfatiza el papel significativo de los recursos humanos dentro de una organización y llega a la conclusión que en cualquier negocio hay fuentes potenciales para obtener ventaja competitiva siempre y cuando los perfiles de los puestos de trabajo tengan relación con la descripción de estos.

Lo que coincide con Liu, Zhang, Du, & Hu (2015) que mediante encuestas a más de trescientos empleados de tres organizaciones validan la importancia del desarrollo organizacional en las empresas, en particular en el tema de la correcta valoración del perfil y descripción del puesto. En conclusión, en esta investigación se considera a la supervisión del perfil del puesto como la correcta aplicación de los principios del desarrollo organizacional en la descripción del puesto y la supervisión del perfil del puesto y su aplicación en los puestos de trabajo que brindan certeza de productividad a los trabajadores.

f) Talentos de los empleados desarrollados con capacitación.

Rice, Liao, Martin y Galvin (2011) tienen como objetivo medir la relación entre la capacitación y el capital humano. Esto lo realizan mediante una investigación empírica y concluyen que el capital humano es un elemento importante cuando se capacita y repercute incrementando las capacidades de los empleados y por ende en el desempeño competitivo de la empresa.

Por otra parte, Yang, Chen y Yang (2013) buscan demostrar una relación entre la capacitación y el desempeño competitivo de las empresas, para ello realizan su averiguación con un análisis comparativo entre el total de los gastos en la capacitación divididos por el número de trabajadores para entender el nivel del conocimiento de una empresa y relacionarlo con el desempeño competitivo de la misma; concluyen que si hay una relación importante entre

la capacitación y el desempeño competitivo. De acuerdo con estos puntos y más que se desglosan en el capítulo dos, para este trabajo se considera a los talentos de los empleados desarrollados con capacitación como el incremento en capacidades y habilidades de los empleados que son producto de los cursos o apoyos de la empresa a la capacitación o entrenamiento profesional.

g) Ascensos de los empleados

Pocos de los autores revisados en la literatura tienen investigaciones sobre los ascensos de los empleados y cómo estos ascensos están vinculados con el desempeño competitivo de las empresas. Sin embargo, entre los más destacados se pueden mencionar a Nguyen, Ermasova, Geyfman y Mujtaba (2015) que mediante una indagación empírica analizan los ascensos que tienen los empleados dentro de una empresa como producto de la experiencia basada en la capacidad de completar tareas de trabajo y la relacionan con la edad, el estrés laboral y las relaciones laborales. Ellos concluyen que sí hay una relación en el desempeño competitivo de la empresa producto de los ascensos de los empleados.

También De Pater, Van Vianen, Bechtoldt y Klehe (2009) buscan plantear la relevancia de la experiencia medida por el número de ascensos por especialidad dentro o fuera de la empresa y relacionarlo con el desempeño competitivo de la empresa. Por lo tanto, para fines de este trabajo y después de revisar diversas posturas y conclusiones que se presentan más adelante, se define a los ascensos de los empleados como la permanencia de los trabajadores, su experiencia y las promociones dentro del organigrama de la empresa.

h) Respaldo educativo de los empleados

Entre los autores más destacados que estudian el respaldo educativo de la formación académica se encuentra Mehra et al. (2014) quienes se proponen como objetivo en un sondeo empírico, vincular la educación de los empleados con el desempeño de las empresas. Ellos establecen la relación de los niveles académicos obtenidos por parte de los empleados como influencia importante en la rentabilidad de la empresa y concluyen que sí hay una relación positiva entre la educación del empleado y la competitividad de las empresas.

Otros autores que mencionan esta relación son Castillejo (1994) que define la educación como el conjunto de influencias externas (socialización, educación, entre otras) que permiten el

desarrollo de las potencialidades internas del sujeto (individualización, educabilidad, actitud, entre otras). También, Acemoglu y Autor (2012) buscan determinar cómo estas influencias académicas pueden impactar el desempeño competitivo de la empresa. Consecuentemente para esta tesis el respaldo educativo de los empleados se definirá como los niveles académicos alcanzados y los años de estudio que tienen los trabajadores de una empresa.

i) Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.

Jha y Kumar (2016) buscan demostrar la relación entre la motivación que recibe el trabajador por parte de la empresa y el desempeño competitivo de la misma. Además, Becchetti, Castriota & Tortia (2013) presentan el debate que existe de larga data en el desempeño competitivo del trabajo basado en el impacto de las motivaciones intrínsecas de los trabajadores sobre los salarios, al final de sus análisis concluyen como este impacto genera compromiso que lleva al desempeño competitivo. De acuerdo con lo anterior y para fines de esta obra se define al sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores como los apoyos y estímulos diversos que realiza la empresa en favor del trabajador a fin de que mantenga una actitud productiva.

1.2.3 Brechas teóricas

Es complicado definir los aspectos que se deben considerar en algo tan intangible como el capital humano y que a su vez influyen en el desempeño competitivo. Sin embargo, Barnir (2014) define cuatro ejemplos de estos factores, estos son: 1) educación o nivel de estudios, 2) experiencia laboral, 3) experiencia en el sector o conocimiento y 4) experiencia en las ocupaciones. Todos ellos planteados como un efecto importante de un sistema de capacitación que debe brindar la empresa a los empleados, pero deja una brecha de elementos con otros factores que podrán ser medidos de una manera más específica.

Otra brecha en la relación de factores de capital humano que influyen positivamente en el desempeño competitivo de las empresas es aquella que mide el respaldo educativo de los empleados y que se vincula con el número de años de estudios (Acemoglu y Autor, 2012). Sin embargo, no se han encontrado investigaciones que refuercen esta variable con otras de las ya mencionadas. Además, la variable de promociones o ascensos de los empleados que estos han

tenido dentro de la empresa coincide con lo expresado con De Pater et al. (2009). Estos investigadores han incluido la experiencia de trabajo como predictor de las posibilidades de ascensos sin tomar en cuenta factores como el desarrollo organizacional, lo que genera otra área de oportunidad al investigar las dos en un mismo estudio.

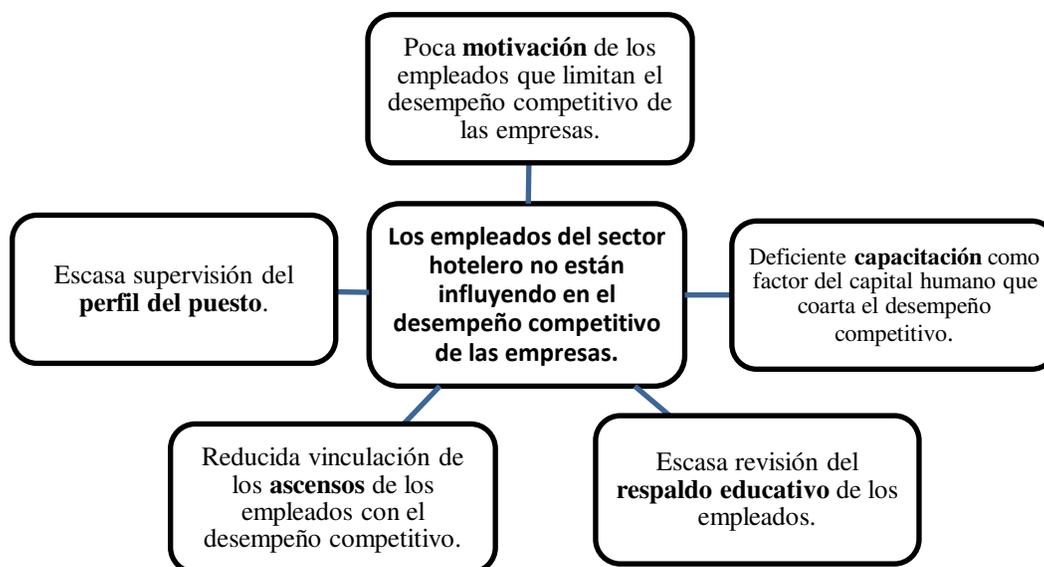
Por último, al medir el sistema de motivación que da la empresa, Mehra et al. (2014) encontraron que un incremento de la productividad de los empleados se asoció significativamente con un aumento en los ingresos por empleado como resultado de la motivación, pero no se ha estudiado en relación con otros factores.

Esta obra integra el conjunto y la importancia relativa de los factores del capital humano con el desempeño competitivo de las empresas. Además, los pocos estudios encontrados que abordan este tema fueron realizados en otros países. En México los estudios son más limitados y pocos lo abordan en el sector hotelero y mucho menos en Tamaulipas. Todo esto deja una oportunidad interesante para combinar los factores del capital humano planteados en esta disertación y determinar cómo y de qué manera impactan en el desempeño competitivo de las empresas.

1.2.4. Mapa Conceptual del Planteamiento del Problema

En 2018 se registró para México un descenso en el ranking mundial de llegadas de turistas a México del sexto al séptimo lugar debido al gran desarrollo turístico de Turquía según estudios de Madrid (2019). Además, existen amenazas a la industria turística de México, ya que la actividad está a la baja según el Consejo Nacional empresarial Turístico (CNET) como lo afirma Martínez (2019) y se pronostica un mayor descenso en el mismo ranking como se comenta en la SECTUR, Álvarez (2019). En este contexto, el planteamiento del problema es que los empleados del sector hotelero no están influyendo en el desempeño competitivo de las empresas, tal como se muestra en la siguiente figura número 2.

Figura 2 Mapa conceptual del problema de estudio



Fuente: elaboración propia basado en Ajagbe, Cho, Udo y Peter (2016), Jacobides et al., (2012), Sehic et al. (2014), Camuffo, Gerli, Borgo y Somià (2009), Mehra et al., (2014), Harris, Pattie, y McMahan, (2015), Acemoglu y Autor (2012), Kolstad (2013), entre otros.

1.3. Pregunta central de investigación

¿Cuáles son los factores del capital humano que mejoran el desempeño competitivo en las empresas de categorías de 3 y 4 estrellas del sector hotelero del sur del estado de Tamaulipas?

1.4. Objetivo General de la Investigación

Determinar los factores del capital humano que mejoran el desempeño competitivo en las empresas de categorías de 3 y 4 estrellas del sector hotelero del sur del estado de Tamaulipas en los municipios de Tampico, Altamira y Ciudad Madero.

Los objetivos específicos de esta investigación son:

1. Determinar la relación de la variable supervisión del perfil del puesto con el desempeño competitivo de las empresas.

2. Determinar la relación de la variable talentos de los empleados desarrollados con capacitación con el desempeño empresarial.
3. Determinar la relación de la variable ascensos de los empleados con el desempeño competitivo de las empresas.
4. Determinar la relación de la variable respaldo educativo de los empleados con el desempeño empresarial.
5. Determinar la relación de la variable El sistema de motivación que da la empresa a los empleados con el desempeño competitivo de las empresas.

1.4.1. Objetivos metodológicos de la investigación

- Revisar los antecedentes de la industria hotelera en Tamaulipas y su influencia en el desarrollo del capital humano.
- Estudiar el marco teórico que le de sustento a las variables propuestas.
- Examinar investigaciones empíricas actualizadas de bases de datos EBSCO y JCR.
- Elaborar un instrumento de medición con preguntas apoyadas en literatura científica.
- Validar el instrumento de investigación mediante un análisis de expertos de dos etapas.
- Dar confiabilidad al instrumento de forma estadística mediante una prueba piloto de la población seleccionada con un análisis de Alfa de Cronbach.
- Aplicar el instrumento validado a la muestra de la población seleccionada para la investigación.
- Realizar el análisis estadístico de la muestra mediante regresión lineal múltiple y en base a los resultados establecer el planteamiento del modelo explicativo.
- Analizar los resultados, establecer conclusiones y recomendaciones con indicadores claros que impactan positivamente en el desempeño competitivo de las empresas, en particular del sector hotelero del Sur del estado de Tamaulipas con los tres municipios ya mencionados.

1.5. Hipótesis General de Investigación

La supervisión del perfil del puesto, los talentos de los empleados desarrollados con capacitación, los ascensos de los empleados, el respaldo educativo de los empleados y el Sistema

de motivación que da la empresa a los trabajadores, son factores del capital humano que mejoran el desempeño competitivo de estos hoteles.

1.6. Metodología

- El tipo de investigación es de carácter cuantitativo, de carácter exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.
- Diseño no experimental.
- Con un tipo de estudio transversal.
- La unidad de análisis son empresas del sector hotelero.
- Los sujetos de estudio son los dueños, gerentes, subgerentes o encargados de los hoteles.
- La población sujeta de estudio son los hoteles adscritos a la Asociación de Hoteles y Moteles del Sur de Tamaulipas A.C. que incluyen solo Altamira, Tampico y Ciudad Madero.
- La población sujeta de estudio está limitada a los hoteles de categorías de tres y cuatro estrellas con un número de 82 empresas en mayo de 2018.
- Con una técnica de campo tipo encuesta.

1.7. Justificación y aportaciones del estudio

Esta tesis buscó en el aspecto teórico generar reflexión acerca de la literatura relativa con el capital humano y su impacto con el desempeño competitivo y después mediante una investigación empírica cuantitativa generar un aporte práctico que beneficie a las empresas al identificar en qué áreas incrementar los esfuerzos y apoyos que generen un mayor retorno, además de la elaboración de una metodología que puede ser usada en futuras investigaciones por lo que se ofrecen aportaciones prácticas, metodológicas y teóricas.

1) Justificación Práctica

En el marco de las observaciones anteriores, para generar valor práctico en los sectores económicos de una nación es necesario crear ventajas competitivas en el desempeño de las

empresas (Porter, 1982). En los últimos enfoques se ha puesto principal atención a los recursos internos de las organizaciones como factor de desempeño (Barney, 1991) en particular un énfasis especial en los recursos intangibles, como lo es el capital humano, y como éste es un factor imprescindible para la rentabilidad de una firma. De manera práctica los empresarios y administradores pueden ser los más beneficiados con esta investigación pues tendrán herramientas basadas en investigación científica que podrán utilizar para tomar decisiones estratégicas en su organización a partir de datos duros proporcionados. Asimismo, podrán generarse políticas de gestión para el impulso productivo del sector hotelero del sur del estado de Tamaulipas y con ello brindar un apoyo social.

2) Justificación Metodológica

La elaboración y aplicación de un instrumento de investigación validado y confiable para cada uno de los factores de capital humano se estudia mediante métodos científicos y estadísticos por lo que tanto el instrumento como sus resultados podrán ser utilizados por otros investigadores en estudios y en instituciones académicas y de estudios científicos. Los factores de capital humano tratados en esta investigación son de dominio público y manejados de manera informal por literatura diversa, sin embargo, el estudio de estos factores con una metodología con bases científicas ayuda a darle certidumbre, esto se logra mediante la exhaustiva revisión de la literatura y replicando estudios internacionales en el contexto del sector hotelero del Sur del estado de Tamaulipas.

2) Justificación Teórica

Esta tesis se realiza con el propósito teórico de aportar al estado del arte un instrumento de investigación respaldado en literatura JCR así como de diversas teorías acerca de algunos factores de capital humano y como pueden mejorar el desempeño competitivo de las empresas, cuyos resultados se canalizan en una propuesta en las conclusiones que pueden ser incorporados como conocimiento a las ciencias de la administración, ya que se estaría demostrando el impacto que tienen dichos factores.

Si bien existen trabajos que relacionan factores del capital humano con el desempeño del trabajador, como individuo, en la revisión realizada de la literatura no se ve gran número de investigaciones que relacionen el capital humano con el desempeño competitivo en las empresas. Concretamente, no se ha encontrado literatura en México o en Tamaulipas sobre la propuesta de que los constructos STARS, sean factores de rentabilidad lo cual da un aporte al conocimiento existente.

1.8. Delimitaciones del estudio

1) Espaciales: Como límite geográfico de este análisis se limita a la zona sur del estado de Tamaulipas que para estos fines incluye a los municipios de Altamira, Tampico y Ciudad Madero, ya que estos representan el 22 % de la población total de Tamaulipas como se detalló anteriormente en este mismo capítulo.

2) Demográficas: La población de estudio corresponde al sector hotelero, en particular las empresas pertenecientes a la Asociación de Hoteles y Moteles del Sur de Tamaulipas A.C. que es miembro de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de México A.C, en la que se contabilizan 82 hoteles de tres y cuatro estrellas. El sujeto de estudio son dueños, gerentes, subgerentes o encargados de los hoteles.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se detallan los resultados de la recolección de información que deja en esta obra un cúmulo de literatura sobre el cual se sustentan las variables de la investigación y que están fundamentadas en bases de datos como EBSCO y JCR. También se realiza un recorrido histórico sobre las principales teorías que cimientan esta tesis, la definición de sus variables y los artículos que apoyan la elaboración del instrumento de investigación.

2.1. Marco teórico de la variable dependiente (Desempeño Competitivo)

2.1.1. Teorías y fundamentos teóricos

Este recorrido histórico es acerca de las principales teorías y perspectivas basadas en los recursos y capacidades en particular Penrose (1959) y Barney (1991) y como se relacionan con otras incluyendo la de Porter (1980) que fundamentan el desempeño competitivo. Cada teoría o perspectiva presenta su matiz esencial, pero al final, dicha revisión servirá de referente para abordar la teoría principal que sustenta esta tesis: la perspectiva teórica basada en recursos y capacidades de Barney en 1991. Aquí se detallan cada una.

a) Teoría de crecimiento de la empresa en Penrose (1959)

Esta teoría permite explicar el desempeño de la empresa. Según Penrose en su libro *La teoría del crecimiento de la empresa*, reeditado en Penrose y Penrose (2009), lo que permite mantener a las empresas activas y funcionales es que existen competencias individuales o colectivas que se generan mediante habilidades y conocimientos propios de la organización asociados con los recursos y las capacidades.

Los recursos incluyen cosas físicas que la firma o empresa compra, renta o produce para su propio uso. La firma es una colección de recursos internos productivos de carácter cohesivo que la administración de la organización imparte a las actividades del personal operativo y que se provee de una separación para propósitos analíticos. La clave para el desempeño de la empresa son los recursos internos y propios tal y como se muestra en la Figura 3.

Figura 3 Modelo de la perspectiva teórica de Penrose



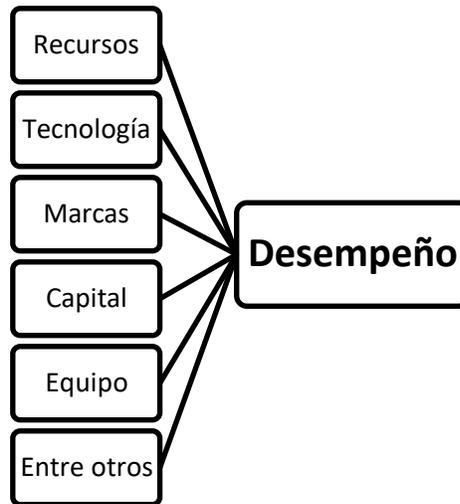
Fuente: Elaboración propia a partir de Penrose (2009).

b) Teoría de los recursos y capacidades en Wernerfelt (1984)

Esta teoría explica las ventajas de analizar las empresas desde el lado de los recursos más que desde el lado de los productos y plantea una analogía de matrices de barreras y crecimiento, respecto de matrices de barreras de posicionamiento y recurso de productos. Éstas son herramientas que se sugieren para destacar nuevas opciones estratégicas que surgen de manera natural desde la perspectiva de los recursos.

En la siguiente figura se muestra como los recursos dan una ventaja competitiva especial a las empresas. Por lo tanto, la empresa tendrá ventajas cuando posea recursos que nadie tiene o que son especiales. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles tales como: marcas, tecnología propia, habilidades del personal, contactos y relaciones, maquinaria, capital, etc., y usa para el análisis las cinco fuerzas descritas por Porter (Wernerfelt, 1984). Figura 4.

Figura 4. Los recursos en Wernerfelt



Fuente: Elaboración propia a partir de Wernerfelt (1984).

c) Recursos y competitividad en Peteraf (1993)

Los cimientos de las ventajas competitivas como una visión basada en recursos refuerzan todos los vacíos dejados por Barney para mostrar por qué los recursos son inimitables y valiosos, también identifica que los recursos sí se pueden mover e identifica los recursos de primer y segundo nivel.

Esta perspectiva teórica afirma que hay diferentes tipos de recursos, las organizaciones son únicas, por lo que es un factor de heterogeneidad o diversidad. Tiene como supuestos que las empresas deben ser heterogéneas y poseen una combinación única de recursos, así como una forma única de utilizarlos y esto es lo que fundamenta la ventaja competitiva de cada una. Por tanto, la diversidad de las empresas, la inmovilidad de los recursos y la existencia de mercados imperfectos aseguran que se tengan ventajas competitivas. Estos mercados imperfectos se dan porque antes de la competencia en los mercados no se toman decisiones analizando todas las posibles variables y después de la competencia en los mercados no se conocen bien a todos los competidores, es decir, hay poca información (Peteraf, 1993) lo que se muestra en la figura 5.

Figura 5 Recursos, mercados y competitividad según Peteraf



Fuente: Elaboración propia tomado de Peteraf, 1993.

d) La creación de valor en Grant (1996).

La aproximación al conocimiento de la firma se puede dar si:

- Explica la existencia de la firma como una institución organizada de producción: Por qué existe la empresa.
- Explora la naturaleza de la coordinación dentro de la firma: Cómo se coordina.
- Analiza la estructura organizacional enfocándose hacia las implicaciones desde el punto de vista del conocimiento y localiza la forma de autoridad y toma de decisiones.
- Determina las bondades de la firma, es decir, los atributos.

Esto se representa en la siguiente figura 6.

Figura 6 Claves para la conformación de una teoría de Grant



Fuente: Elaboración propia basada en Grant (1996)

Además, define que el análisis y la administración del conocimiento enfocan los puntos clave para crear valor a la empresa, que son:

- Transferibilidad del conocimiento: Transferir.
- Capacidad de agregación del conocimiento: Crear.
- Habilidad de apropiación del retorno igual al valor creado por los recursos: Administrar.
- Especialización en la adquisición del conocimiento: Adquirir.

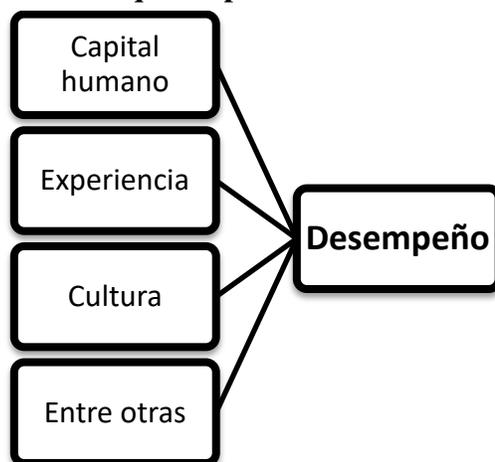
e) La investigación empírica de los recursos de Newbert (2007)

La perspectiva teórica de la visión basada en recursos es una de las perspectivas más aceptadas en la administración estratégica. Sin embargo, no existe a la fecha de realización de este estudio, un seguimiento sistemático a nivel empírico que soporte cómo se conduce esta perspectiva. En respuesta, se presenta como un modesto soporte a las variables independientes y a la aproximación teórica empleada.

Esta perspectiva teórica inicia sus reflexiones con Penrose en 1959, menciona a Wernerfelt 1984, Barney 1991 y Peteraf 1993, entre otros. Además, realiza una revisión de la

literatura en la que identifica al capital humano, la cultura, la experiencia y el conocimiento como variables independientes en la aproximación de la heterogeneidad entre otras muchas variables. También especifica además la diferencia entre recursos y capacidades como una indagatoria empírica de la visión basada en los recursos de la firma Newbert, (2007). Esto se detalla en la figura 7.

Figura 7 Enfoque empírico de los recursos de Newbert



Fuente: Elaboración propia en Newbert (2007)

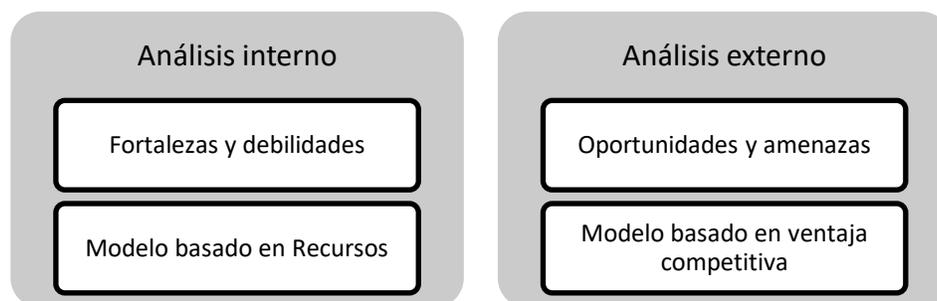
Por lo revisado en este apartado en relación con los modelos y las perspectivas teóricas vistas, la perspectiva teórica basada en recursos y capacidades es la más idónea para esta tesis. Para explicar por qué se elige esta perspectiva, se describen a continuación sus fundamentos y supuestos principales.

f) Perspectiva teórica basada en recursos y capacidades (Barney, 1991)

La perspectiva teórica de los recursos de la firma y las ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991) intentan explicar con la figura de las relaciones entre las fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas, como los recursos internos de la empresa pueden incrementar el desempeño de éstas y cómo estas ventajas son sostenibles, por no decir permanentes. Esta perspectiva afirma en el mismo artículo y según la Figura 8, que la empresa debe adquirir y controlar aquellos recursos que son valiosos, diferentes, inimitables y que no se puedan sustituir.

De esta forma, la visión basada en los recursos contempla los elementos internos de la empresa, entendiéndose recursos, más que las cuestiones externas que la pudieran afectar.

Figura 8 Esquema de la perspectiva teórica de los recursos de Barney



Fuente: Traducción propia basada en Barney (1991 Pág. 99).

El capital humano, materia de esta investigación, se relaciona con estos criterios pues el personal de una empresa es uno de sus aspectos más valiosos. Mehra et al. (2014) afirman que el crecimiento de la calidad y cantidad de capital humano para la economía del conocimiento es un problema mundial y cualquier estrategia que no toma en cuenta el continuo desarrollo de las habilidades y capacidades de los empleados es miope.

Al tratarse de seres humanos, las habilidades tienden a ser inimitables y raras pues conjugan una serie de aptitudes tales como capacidades creativas, pensamiento innovador, intuición, imaginación, conocimiento y experiencia que posee toda la gente, como lo mencionan Chinniah y Burret-Vienney (2013). Por último, si bien no se puede considerar al capital humano como indispensable, los costos de su rotación permiten considerarlo así. Becker (1964) lo identifica como otro activo de la empresa forzoso para la producción, ventas y administración sin el cual simplemente la empresa no puede trabajar o producir.

Esta perspectiva teórica de los recursos de la firma y las ventajas competitivas sostenibles tiene antecedentes citados por el mismo Barney (1991) en los que menciona a Binger Wernerfelt con su artículo: *'Los recursos basados en el punto de vista de la firma'* y del cual se toma el nombre que ahora se maneja. Es interesante notar que otros autores identifican de la misma forma como se tiene una orientación más interna que externa para el desempeño, como lo refieren Guerras y Navas (2002). Grant (1996) también afirma que tiene más sentido para las empresas basar su estrategia en los recursos y capacidades internas que hacerlo sobre consideraciones externas.

La perspectiva teórica de la visión basada en recursos encaja con el problema planteado. Los recursos son manejados de manera original por Wernerfelt (1984), quien en una traducción libre y propia los define como los activos tangibles o intangibles que están vinculados de manera continua con la empresa, tal como las marcas, el conocimiento tecnológico, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes y el capital, entre otros.

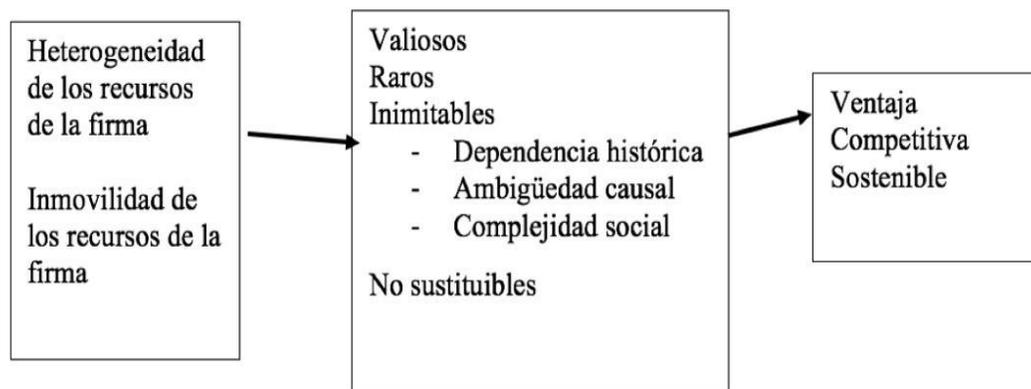
El capital humano es un recurso importante. Jacobides et al. (2012) refieren que dentro de este marco nos centramos en un mecanismo clave de la unión de recursos (humanos) que tiene fuertes vínculos causales con los temas del punto de vista de la perspectiva basada en los recursos, como son la heterogeneidad de las empresas y su idiosincrasia. Ellos afirman que se supone que la unión de los empleados de una empresa en específico está determinada principalmente por el grado en que sus habilidades son más valiosas en esa firma que en otras.

Barney (1991) en su artículo: *Recursos de la firma y las ventajas competitivas sostenidas*, realiza una síntesis y estructura la visión basada en recursos donde afirma que entender la sustancia de las ventajas competitivas ha sido la mayor área de investigación en la administración estratégica. Barney construye los supuestos de recursos estratégicos de diferencias que han cruzado la línea del tiempo tales como la diversidad y la distribución de las firmas y analiza el vínculo entre los recursos de la firma y las ventajas competitivas sostenibles, dejando cuatro indicadores empíricos del potencial de los recursos de la firma para generar esas ventajas competitivas.

Barney estudia cómo Porter en 1980 sugiere que las firmas deben ser analizadas desde el medio ambiente competitivo y a partir de ahí elegir las estrategias. Sin embargo, el mismo Porter en 1985, introduce un lenguaje donde los aspectos internos también generan ventajas competitivas. Finalmente, Barney (1991) establece que para que los recursos den ventajas competitivas a las empresas, deben tener cuatro supuestos fundamentales, que se muestran en la figura 9 y que deben ser:

- a. Valiosos.
- b. Diferentes.
- c. Inimitables.
- d. No tener sustitutos equivalentes.

Figura 9 Modelo de la teoría de los recursos y capacidades de Barney



Fuente: Elaboración propia basada en Barney (1991).

Con estas teorías y perspectivas teóricas se puede concluir que la rentabilidad asegura el presente empresarial, el aquí y el ahora, y al mismo tiempo provee su desarrollo futuro. Por lo tanto y basado en los teóricos, esta investigación tomará la definición de la variable dependiente, desempeño competitivo, en los siguientes términos: Las ventas, ganancias y beneficios que obtiene una empresa además de elementos de calidad en el servicio como satisfacción de clientes y cumplimiento de objetivos, entre otros tópicos de productividad.

2.1.2. Estudios de investigaciones aplicadas sobre el desempeño competitivo

Respecto al Desempeño Competitivo, Georgiadis y Pitelis (2012) citan al Departamento de Comercio e Industria del Reino Unido (DTI), que argumenta como definición que el desempeño competitivo o el crecimiento de las empresas sólo se logrará mediante el aumento de rendimiento en una serie de áreas tales como habilidades de gestión, desarrollo de la mano de obra y uso de la innovación y adopción de las mejores prácticas en las distintas funciones empresariales.

Porter y Millar (1985) en un artículo documental y seminal plantean que entender los recursos como una ventaja competitiva de las firmas, respecto al desempeño, viene a ser la mayor área de investigación en el campo de la administración estratégica. Porter y Millar afirman como definición que cuando se habla de desempeño, éste ocurre si el valor que crea

excede el costo de realizar las actividades que generan ese valor, además mencionan que ese valor que crea una empresa se mide por la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

Mehra et al. (2014) por su parte manejan como definición del desempeño competitivo un factor de productividad denominado DEA por sus siglas en inglés que significa análisis de envoltura de datos (DEA) que se utiliza para desarrollar y analizar la productividad de la empresa. El DEA es un enfoque no paramétrico para evaluar la eficiencia relativa de las unidades productivas. Aunque las raíces conceptuales del DEA son similares a las funciones de producción económica, tiene la ventaja de utilizar los datos reales para derivar la "frontera de eficiencia" con la que se evalúa cada unidad productiva. En consecuencia, no hay que especificar ninguna forma funcional explícita de la función de producción. La frontera de eficiencia se genera mediante un algoritmo de programación matemática y se utiliza para calcular la eficiencia productiva de cada unidad. Ellos emplearon el algoritmo desarrollado por Banker, Charnes y Cooper (1984) que permite variar los rendimientos a escala de Likert para generar la variable DEA.

Banker, Chang y Majumdar (1996) por su parte definen el desempeño competitivo como la productividad observable; como las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, así como las ventas realizadas. James (2011) afirma que dada la importancia del capital intelectual en la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva y de las capacidades de una organización, éstas influirán en su desempeño competitivo. Se establecen entonces tres formas de medir el desempeño competitivo (Rendimiento) de una empresa, estos son: ¿Cuánta es la productividad de la empresa? ¿Cuánta es la rentabilidad de la empresa?, y ¿Cuánta es la valoración del mercado de la empresa en relación con el valor de sus activos financieros y físicos? Sehic et al. (2014) afirman que los dos indicadores más importantes de rentabilidad son el retorno sobre el activo total (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE).

Georgiadis y Pitelis (2012) para definir el desempeño competitivo utilizan el margen precio-costos (PCM) como una medida de la rentabilidad de la empresa. Esto se especifica como ingreso de ventas menos gastos totales, dividido por ingresos por ventas. El PCM representa la diferencia proporcional entre el precio unitario y el costo marginal de la producción. Un PCM alto refleja la capacidad de una empresa para aumentar el precio sobre los costos y/o reducir los costos promedio. La situación anterior podría reflejar el poder de mercado de una empresa,

mientras que la última podría reflejar la rentabilidad de la empresa (Cubbin y Geroski, 1987). Una observación importante es que el PCM es el índice más común de rentabilidad en la gestión estratégica y está ampliamente empleado en la literatura de la organización industrial (Draca, Draca y Van Reenen, 2008).

También, se considera el enfoque del desempeño de Sousa (2014) quien afirma que no existe una conceptualización uniformemente aceptada para la definición del desempeño competitivo pues por su revisión de la literatura descubrió hasta 50 diferentes indicadores de desempeño, lo que indica una falta de consenso con respecto al concepto, por ello no define directamente el desempeño competitivo porque en sus estudios lo maneja desde la perspectiva de ventas y sólo un poco como ganancias.

“Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales” (Porter, 1982, 2000:9). Fong (2005) presenta la ubicación de algunos enfoques clásicos de competitividad en la Tabla 5, siguiente.

Figura 10 Relación entre el enfoque de ventaja competitiva y el análisis FODA

Nivel de análisis → Disciplina ↓	Externo	Interno
Gestión estratégica	Análisis del entorno Oportunidades Amenazas	Análisis de la empresa Fortalezas Debilidades
Ramas de la teoría económica	Organización industrial Bain (1954) Mason (1957) ↓	Análisis de los factores de la producción diferenciados (Ricardo, 1817) Análisis de la competencia monopolística (Chamberlin, 1933) Análisis de la dinámica de la innovación competitiva (Schumpeter, 1950) Teoría del crecimiento de la empresa (Penrose, 1959) ↓
Teorías de la ventaja competitiva	Teoría estructural (Porter, 1980)	Teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Rumelt, 1984; et al.)

Fuente: Tomado de Fong (2005:24), La teoría de recursos y capacidades.

La perspectiva teórica de recursos y capacidades vista desde el enfoque de Fong (2005), es un camino que tiene como finalidad la competitividad microeconómica. Es la construcción de la gestión estratégica de la empresa analizada desde lo interno, tomando en cuenta las

fortalezas y debilidades. Este autor ubica a la teoría de recursos y capacidades dentro de las teorías de la ventaja competitiva, teniendo como destacados los trabajos de Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991 y Rumelt, 1984. Por su parte, la Teoría del crecimiento de la empresa de Penrose (1959), la considera también como parte de la gestión estratégica vista desde el análisis interno, aunque más bien como vertiente de las ramas de la teoría económica.

El desempeño competitivo es el indicador de la variable dependiente. Khan y Shah (2017) en su artículo denominado estudio sobre factores empíricos clave de la competitividad: caso de la industria textil de Pakistán, realizan una indagación con una técnica de análisis factorial exploratorio que tiene como objetivo descubrir los elementos clave de cada dimensión principal de competitividad. En este estudio sus hallazgos demuestran que los elementos clave de cada dimensión incluyen dos de finanzas, tres de productividad, cuatro del suministro y dos del lado de la demanda con lo que se sugiere que la mejora en estas once áreas puede fomentar el rendimiento de la industria y que se deberían usar para mejorar la competitividad de las empresas nacionales.

El desempeño competitivo en las empresas es una de las causas de la competitividad que buscan medir Hadi, Nargesi, Hajihoseini, y Akbari (2016) en su artículo: *El impacto de las capacidades de innovación tecnológica en el rendimiento competitivo de las empresas iraníes de TIC*. Ellos realizan una exploración con datos empíricos que fueron recolectados a través de un cuestionario de 218 Empresas de TIC iraníes y utilizaron un modelado de ecuaciones estructurales (SEM) para examinar los controladores de rendimiento competitivo en estas empresas.

Los resultados de este estudio apoyaron la relación positiva esperada entre la competitividad y el desempeño competitivo de Empresas de TIC iraníes. Además, verificaron que la asignación de recursos puede mejorar significativamente los resultados con dos tipos de indicadores de rendimiento como ventas y servicio al cliente que fueron adoptados y que tienen más congruencia con las empresas que en su mayoría están categorizadas en el sector de servicios. Los dos tipos de indicadores de desempeño competitivo son rendimiento de la innovación y actuación en las ventas.

El Desempeño competitivo en el sector turístico resulta importante para la pesquisa realizada por Hristova, Vasileva y Vladimirova (2017). Ellos plantearon como objetivo identificar los factores que influyen en el desempeño. En su averiguación denominada

Aplicación del concepto LEAN como prerrequisito para el desarrollo de negocios turísticos, determinaron mediante estudios y análisis de fuentes bibliográficas y de las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE) de Bulgaria así como con su propia encuesta del sector del turismo, que el cambio más significativo en el desempeño competitivo en el sector turístico es la mejora de la gestión de los sistemas y recursos, lo que conduce a un mejor uso de los recursos turísticos, reducción de costos, aumento de productividad y satisfacción de las necesidades de los turistas ofreciendo productos con mayor valor agregado.

2.2. Marco Teórico Variables independientes con la dependiente

2.2.1. Vinculación entre el desempeño competitivo y el capital humano

El Desempeño competitivo basado en recursos de Barney (1991) lo retoma Riaz (2016) en su artículo: *Sistemas de trabajo de alto rendimiento y desempeño organizacional: Un estudio empírico en organizaciones de manufactura y servicios en Pakistán*. Este autor realizó un análisis de dos niveles para examinar el impacto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en el desempeño organizacional en el que tiene como objetivo encontrar la relación entre el desempeño y los recursos mediante la búsqueda de cuatro teorías predominantes en literatura de los sistemas de alto rendimiento, incluyendo de manera particular al capital humano en la visión basada en recursos, intercambio social, coordinación relacional, actitudes y comportamientos de los empleados.

Por su parte Riaz (2016) investigó de manera empírica a 17 organizaciones manufactureras y de servicios que confirmaron la importancia de la relación de los sistemas de alto rendimiento implementados y percibidos con el desempeño organizacional calificado y por los empleados. El análisis de mediación confirmó la contribución del capital humano al desempeño de la organización. De acuerdo con lo anterior y en particular como lo menciona Riaz (2016), el capital humano es un recurso que impacta el desempeño competitivo de las empresas.

2.2.2. Vinculación entre las variables independientes y la dependiente.

a) Desempeño competitivo y supervisión del perfil del puesto

La relación entre el desempeño competitivo y la selección de los trabajadores con una correcta supervisión del perfil del puesto es escasa. En la literatura revisada, sin embargo, algunos hallazgos tienen aproximaciones como la de Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019) con su artículo: *El impacto de las prácticas de la gerencia de recursos humanos y la satisfacción laboral de los empleados en el desempeño mismo de los empleados en la Autoridad de Puertos Saudita*. En este estudio tienen como objetivo medir cómo el perfil del puesto se relaciona con el desempeño y plantean que el puerto de Saudí es uno de los puertos marítimos más activos del mundo y de los más grandes puertos de Oriente Medio que enfrenta desafíos de diferentes competidores, como los puertos de Sálalah y Dubái especialmente en la sección de carga, ya que esos puertos pueden liberar sus cargas y productos en un corto plazo.

Sin embargo, los desafíos actuales de la autoridad de los puertos de Arabia son el exceso de carga que da como resultado la baja satisfacción y el bajo rendimiento de los trabajadores en el campo de la carga. Con un estudio empírico investigaron la raíz de este problema en función de las prácticas de recursos humanos como capacitación y desarrollo, recompensas a empleados, apoyo social, relación y empoderamiento de los empleados y en particular, el análisis del trabajo, reclutamiento y selección del personal con la revisión del perfil del puesto para saber si esas prácticas tienen un impacto directo sobre la satisfacción y desempeño laboral de los empleados además del impacto en el desempeño. Este estudio fue de carácter exploratorio y transversal. Además, los enfoques de investigación fueron deductivos y positivistas utilizando cuestionarios de encuesta de Razón o Proporción, por lo tanto, este estudio es cuantitativo. Los resultados obtenidos demuestran una relación positiva de la importancia de la revisión del perfil del puesto con la contratación de los empleados.

Otra indagación que tiene como objetivo medir la relación del desempeño con el perfil del puesto de los trabajadores es la de Moore (2017) denominada: *Cómo mejorar la precisión y reducir el costo de la selección de personal*. En ella afirma que una de las lecciones más claras de décadas de exploración sobre la selección de personal es que la entrevista tradicional cara a cara es terrible para predecir el desempeño laboral futuro y que afortunadamente, es posible

mejorar la validez predictiva de la entrevista de trabajo al estructurarla en torno a pruebas difíciles de falsificar respecto a las habilidades y capacidades clave del perfil del puesto de los prospectos que de hecho predicen el rendimiento futuro. Para comprobar la precisión de la contratación, Moore (2017) realizó pruebas con sus alumnos en los que simulaba la contratación de personal y mediante preguntas específicas realizó correlaciones que le mostraron la importancia del perfil del puesto, sin embargo, los resultados son muy limitados por la dificultad de su aplicación en la vida real empresarial.

Un último trabajo que relaciona, aunque sea de manera limitada el desempeño competitivo con el perfil del puesto es el de Keh-Luh, Chi y Chiu-Mei (2012) denominado: *Integración de la gestión de recursos humanos y del conocimiento: desde el punto de vista de los empleados básicos y el desempeño organizativo*. Ellos tienen como objetivo medir el conocimiento que tienen los empleados en su perfil de puesto y cómo se relaciona con las actividades que realizará en la empresa, planteando en su estudio que en esta era de economía del conocimiento, una empresa mejorará su productividad, flexibilidad comercial y creatividad al utilizar su conocimiento acumulado en una amplia variedad de procesos para optimizar su competitividad en el mercado. Ellos encuentran una relación positiva entre esta relación y también que la gestión general del conocimiento empresarial y las medidas de gestión de recursos humanos también respaldan y guían las actividades de administración general de la empresa, lo que aumenta el valor del conocimiento.

El propósito de Keh-Luh et al. (2012) en este estudio es proponer un marco que investigue la interacción de gestión de los recursos humanos y el conocimiento empresarial desde el punto de vista de los empleados centrales y los logros del desempeño organizacional y lo realizaron mediante una pesquisa documental y sin comprobación empírica. Ellos afirman que los resultados muestran que las prácticas de gestión de recursos humanos, incluido el diseño del trabajo, la selección de reclutas de acuerdo con el perfil del puesto, el desarrollo de la capacitación, la evaluación del desempeño y el salario y las recompensas, contribuyen a la adquisición de conocimiento, la creación de conocimiento, la difusión del conocimiento y la acumulación de conocimientos que unidas pueden generar desempeño competitivo. Aun cuando la escasa literatura no da un gran soporte al constructo, si nos permite definir los ítems que pueden ser usados en un instrumento de investigación y de esta manera contribuir al estado del arte.

b) Desempeño competitivo y Talentos de los empleados desarrollados con Capacitación.

Lazazzara, Karpinska y Henkens (2013) en su artículo: *¿Qué factores influyen en las oportunidades de capacitación para los trabajadores mayores?*, muestran tres encuestas factoriales que exploran las actitudes de los profesionales de recursos humanos y tienen como objetivo responder a preguntas centrales de la tesis que son: ¿Qué factores influyen en los profesionales de recursos humanos (RR.HH.) para decidir si aprueban las propuestas de capacitación para los trabajadores mayores? ¿Qué tipo de entrenamiento es más probable que recomienden para empleados mayores y en qué contextos organizacionales? Las tres encuestas factoriales se administraron a 66 profesionales de recursos humanos en Italia.

Los participantes de estas encuestas tomaron decisiones de capacitación específicas basadas en los perfiles de los trabajadores hipotéticos de más edad. Los análisis multinivel indicaron que el acceso a la capacitación disminuye fuertemente con la edad, mientras que los empleados mayores altamente calificados con bajas tasas de absentismo tienen más probabilidades de disfrutar oportunidades de capacitación. Además, los trabajadores de más edad que muestran un desempeño positivo tienen más probabilidades de recibir capacitación que los trabajadores de más edad que tienen un desempeño deficiente. Lazazzara et al. (2013) encontraron que el entrenamiento al final de la vida laboral puede servir como recompensa por el buen desempeño más que como un medio para mejorar la productividad. Cuanto mayor sea la edad del profesional de recursos humanos que evalúe las propuestas de capacitación, mayor será la probabilidad de que se recomiende a los trabajadores mayores para la capacitación.

Otra búsqueda es la de Olivella, Corominas y Pastor (2013) denominada: *Asignación de tareas teniendo en cuenta los objetivos de capacitación cruzada y las fechas de vencimiento*, en la que tienen como objetivo medir las relaciones cuando un trabajador realiza una tarea en la que no tiene plena experiencia pero que está aumentando su rendimiento futuro al realizar esta tarea. Por lo tanto, la asignación de tareas puede considerar los objetivos relacionados con el desempeño competitivo y los objetivos relacionados, con la capacitación cruzada.

La contribución de este trabajo radica en presentar y modelar la asignación de un conjunto de tareas a un conjunto de trabajadores que consideran metas de capacitación cruzada

y algunas de las tareas deben completarse en fechas de vencimiento determinadas. Se tiene en cuenta la influencia de la experiencia en una tarea sobre el rendimiento en otras tareas. El modelo permitió probar primeramente la viabilidad de una combinación dada de objetivos de capacitación cruzada y fechas de vencimiento; en segundo lugar, obtener la asignación de tareas que maximicen el desempeño competitivo al lograr el trabajo total realizado considerando las tareas que tienen una fecha de vencimiento y las tareas que no y en tercer lugar, calcular el cambio en el desempeño competitivo medido por la cantidad total de trabajo realizado debido al establecimiento de objetivos de capacitación cruzada o fechas de vencimiento.

En otro informe se muestra que la capacitación influye en todo tipo de trabajadores, incluso los sindicalizados. Waddoups (2014) con su estudio: *Membresía sindical y capacitación relacionada con el trabajo: Incidencia, transferibilidad y eficacia*, en el que busca medir la relación entre la membresía sindical y (i) la incidencia de la capacitación, (ii) el grado en que la capacitación es transferible a empresas distintas de la que brinda la capacitación y (iii) el grado en que los trabajadores perciben que la capacitación mejora el desempeño. Utilizando datos de la Oficina de Estadísticas de Australia encontró que los miembros del sindicato tienen más probabilidades de recibir capacitación patrocinada por el empleador que sus contrapartes no sindicales. También encontró que los miembros del sindicato son más propensos que los no miembros, a informar que la capacitación mejoró el desempeño.

El tema de los talentos que se desarrollan con la capacitación que reciben los trabajadores por parte de la empresa sin importar la forma en la que se brinda es lo que se debe medir, porque una de las formas de capacitación es la que se realiza de manera individualizada y que contribuye al desempeño competitivo de la empresa como lo demuestra el estudio de Yinggang, Goodrum, Haas, Glover, y Vazari (2010) denominado: *Análisis de los beneficios y costos de la capacitación en artesanía de la construcción en los Estados Unidos según las percepciones de los expertos y los datos de la industria*.

En este estudio ellos buscan medir las relaciones de los argumentos a favor o en contra de la capacitación artesanal en la construcción desde la perspectiva de constructores, propietarios, gobiernos, trabajadores y otros interesados, las que hasta la fecha no están del todo claras a pesar de varios estudios. Ellos estudian el caso de negocios para invertir en la capacitación de construcción de artesanía, examinado desde la perspectiva del empleador en un proyecto de construcción. Se utilizó una encuesta de 93 directores de capacitación y gerentes de

construcción de toda la industria de la construcción de los EE. UU. para recopilar estimaciones cuantitativas sobre los beneficios de capacitación artesanal y las tasas de aprendizaje.

También Van de Wiele (2010) con su indagación empírica: *El impacto de los costos de capacitación y participación en la productividad de las empresas en Bélgica*, tiene como objetivo medir la relación entre la capacitación y el desempeño. Él encontró que estudios recientes han demostrado que las prácticas de gestión de recursos humanos tales como capacitación, participación o compensación de incentivos contribuyen significativamente al desempeño de la empresa y aunque el capital humano de la empresa no se muestra explícitamente en el balance general, el valor de la empresa se debe, al menos en parte, al valor de las personas que dirigen el programa. En esta era de conocimiento e información, la educación y capacitación continua de trabajadores y empleados ya no es una opción sino una necesidad para la mayoría de las empresas.

Por su parte Van de Wiele (2010) analizó la posible relación entre la capacitación provista por el empleador y el desempeño de la empresa en una muestra de más de 10,000 grandes firmas belgas teniendo como objetivo encontrar la relación entre los costos de la capacitación y el desempeño. Primero, calculó la función de producción estándar de Cobb-Douglas para evaluar el rendimiento esperado de las empresas en función del aporte de capital y mano de obra. Los resultados mostraron que el grado en que una empresa se desempeña mejor o peor de lo esperado se puede explicar en parte por el número relativo de trabajadores o empleados que participan en programas formales de capacitación o educación proporcionados por el empleador. Además, los costos de capacitación también parecen tener un impacto. Sin embargo, la cantidad que se gasta por persona solo importa para las empresas no manufactureras. Esto implica que los objetivos establecidos por los gobiernos locales o internacionales deberían centrarse primero en la participación en la capacitación y no en los costos de capacitación.

c) Desempeño competitivo y Ascensos de los empleados.

Fisk (2016) en su artículo: *Evaluar el desempeño de las evaluaciones de desempeño*, analiza los resultados de un estudio realizado por los investigadores Peter Cappelli y Martin Conyon de la Oficina Nacional de Investigación Económica denominado: *Working Paper 22400, July 2016*, en el que tienen como objetivo medir esta relación y examinar los puntos fundamentales y la

utilización de evaluaciones de desempeño entre empleados y trabajadores en los EE. UU. El estudio lleva a cabo un análisis de regresión de los datos de panel para los empleados gerenciales de un gran público empresarial estadounidense comercializado entre 2001 y 2007 donde identifican ventajas y posibles desventajas del desempeño y los ascensos.

El documento observa a los gerentes de tiendas, que constituyen el 96 por ciento de las observaciones en el estudio. Los datos incluyen puntajes de evaluación, resultados de empleo y varios atributos demográficos y es ahí donde el estudio de Fisk (2016) analiza las ventajas y desventajas de la evaluación del rendimiento en programas en organizaciones empresariales que influye en los ascensos. El estudio también describe los resultados del desempeño, clave de los programas de evaluación de desempeño de los empleados.

Dada la relevancia del tema, Cappelli y Conyon (2018) en otro artículo más reciente denominado: *¿Qué hacen las evaluaciones de rendimiento?*, también buscan medir esta misma relación e identifican que la evaluación del desempeño laboral de un empleado durante un período es un estándar en prácticamente todas las organizaciones y se convierte en una de las tareas más importantes, lentas e impopulares en la administración y a pesar de esto, se sabe muy poco sobre cómo el rendimiento de las evaluaciones opera, especialmente en sus consecuencias. De hecho, gran parte de lo que está escrito desde la perspectiva de un profesional, generalmente sugiere que las evaluaciones hacen poco por el desempeño competitivo.

En este tenor, Cappelli y Conyon (2018) tienen como objetivo documentar evidencia empírica de la importancia de las evaluaciones de desempeño usando datos de una gran corporación de Estados Unidos. Los resultados en este estudio muestran que las evaluaciones son información que influye directamente en muchas dimensiones de los empleados como los ascensos, bonos y pago por mérito pero que no se usa adecuadamente en las decisiones que generan desempeño competitivo en la empresa. Por lo que este tema refuerza el interés de la presente obra, así como el planteamiento de los ítems respectivos.

Otro punto de vista que difiere del anterior y que puede ser interesante es el que proponen Huber y DiGabriele (2017) en su artículo: *Puntos de referencia sobre la productividad de la investigación: ¿quién los usa?*, en el que tienen como objetivo analizar y documentar los numerosos estudios del tema realizados en los últimos 40 años sobre la productividad o desempeño y confirmarlos de manera empírica. Su estudio encuestó a los administradores del departamento de contabilidad (decanos, presidentes y jefes de departamentos de contabilidad)

de instituciones de EE. UU. para determinar si utilizan puntos de referencia de productividad de inspección contable publicados para evaluar la facultad de contratación, ascensos de los empleados o decisiones de pago por mérito.

Los resultados de la encuesta se analizaron mediante pruebas de asociación de chi-cuadrado y chi-cuadrado de una muestra. Los resultados indican que no se usan puntos de referencia publicados de productividad contable al evaluar la facultad para la contratación, promoción, tenencia y decisiones de pago por mérito. Sin embargo, ellos sugieren que se deben desarrollar nuevos puntos de referencia de desempeño para que puedan ser realmente utilizados por los administradores y es aquí donde la presente tesis puede aportar elementos significativos.

Esto coincide también con el estudio de Vough y Caza (2017) denominado: *¿A dónde voy desde aquí? la sensación y la construcción de historias basadas en el crecimiento en la previsión de las promociones denegadas*, en el que buscan medir cómo las promociones denegadas ocurren cuando las personas tienen capacidad de ascenso, pero no reciben promociones o ascensos correspondientes en el trabajo. Ellos afirman que la literatura existente se centra en las implicaciones negativas de los ascensos denegados. Vough y Caza (2017) sostienen que los individuos pueden beneficiarse de ascensos negados y experimentar resultados positivos cuando construyen historias basadas en el crecimiento personal.

A partir de una perspectiva de creación de sentido, articularon cuándo es probable que los individuos construyan historias de éxito de ascensos negados con base en el desarrollo personal, resaltando la identidad y las condiciones sociales que respaldan tales historias. Después vincularon las historias de éxito de ascensos negados con base en el crecimiento, con los resultados conductuales positivos del compromiso laboral y la proactividad profesional a través de aumentos de la capacidad de recuperación en las identidades profesionales. Finalmente, ubicaron los ascensos negados en el contexto más amplio de la carrera y abordaron cómo las respuestas dadas a los reveses profesionales pueden influir en las respuestas a las promociones denegadas y pueden dar forma a las respuestas futuras a reveses profesionales, lo que permite que esta indagación empírica refuerce la importancia de la presente obra.

Otro trabajo que refuerza esta importancia y la posible definición de ítems de investigación del constructo, contempla las preferencias para los ascensos que no dependen de manera directa de los méritos profesionales sino de otros factores y en este sentido Baert, De Pauw y Deschacht (2016) con su estudio: *¿Las preferencias del empleador contribuyen al*

estancamiento en los ascensos?, tienen como objetivo investigar la importancia de las preferencias de los empleadores en el “estancamiento en los ascensos” que es la referencia a un patrón en el que las mujeres son menos propensas, en comparación con los hombres, a comenzar a escalar en los organigramas de las empresas, es decir, no reciben tantos ascensos.

Los autores realizaron un experimento de campo aleatorizado en el mercado laboral belga para probar si la discriminación en la contratación basada en el género es heterogénea y si los empleos implican un ascenso. Los hallazgos muestran que las mujeres reciben un 33% menos invitaciones a entrevistas cuando solicitan trabajos que implican una primera promoción o ascenso a nivel funcional. Esta obra también contempló otros aspectos que suelen ser discriminatorios y que pueden afectar el desempeño competitivo de las empresas cuando se relaciona con los ascensos de los trabajadores, lo que coincide con la intención de la presente tesis en el sentido de relacionar los ascensos con el desempeño competitivo.

d) Desempeño competitivo y Respaldo educativo de los empleados.

Ya se había mencionado el trabajo de Johannesson y Jorgensen (2017) en su artículo: *El efecto moderador de la educación de los empleados y las habilidades profesionales en la relación entre la orientación empresarial y el desempeño*. Ellos se plantearon como objetivo medir el efecto de la capacitación recopilando datos de la encuesta empresarial del Banco Mundial, que utiliza un muestreo aleatorio estratificado para seleccionar firmas alemanas utilizadas como fuentes de datos. La muestra consistió en un total de 1196 empresas (N = 1196). Después de ajustar por valores faltantes y compañías que tenían más de 250 empleados, el tamaño de muestra final fue de 459 empresas con datos completos (n = 459) y desarrollaron un marco conceptual, basado en Lumpkin y Dess (1996), que explica las relaciones entre la orientación emprendedora, el desempeño y los recursos de la empresa. Los hallazgos presentados sugieren que los recursos intelectuales de una empresa, en términos de empleados con un nivel de educación profesional y trabajadores calificados, influyen positiva y significativamente en la relación de orientación-desempeño empresarial en las pequeñas y medianas empresas en Alemania.

En este sentido coinciden Wyland, Lester, Ehrhardt y Standifer (2016) con su estudio: *Un examen de la relación entre la interfaz trabajo-escuela, la satisfacción laboral y el*

desempeño laboral, en el que proporcionan un examen exhaustivo de como la interfaz trabajo-escuela se relaciona con el desempeño competitivo de la empresa manifestado por los resultados del trabajo, el rendimiento de la tarea y la satisfacción laboral. Además, este estudio se basa en trabajos pasados y examina una gama de recursos y demandas relacionadas con el trabajo y la escuela que colectivamente influyen en la interfaz trabajo-escuela. Diseño/Metodología/Enfoque: Se obtuvieron datos de 170 estudiantes universitarios que trabajaban en múltiples puntos de tiempo en el transcurso de un semestre, así como de los supervisores de los participantes en las organizaciones en las que trabajaban los estudiantes.

Los hallazgos de Wyland et al. (2016) fueron diversos, entre ellos está que el antecedente más fuerte de satisfacción laboral, facilitación interpersonal y rendimiento laboral fue la facilitación de la escuela para el trabajo, aunque las demandas en un rol crean presiones en el otro. Contrariamente a las expectativas, las demandas laborales se relacionan positivamente con la facilitación trabajo-escuela, mientras que las demandas escolares se relacionan positivamente con la facilitación del trabajo escolar. Este estudio destaca la necesidad de comprender mejor la interacción entre la escuela y las funciones laborales de los empleados en un momento en que se enfatiza la educación continua. Los empleadores se benefician de los aumentos en el rendimiento y los cambios de actitud positivos que se derivan de las experiencias de facilitación entre los roles. Desde una perspectiva teórica, este estudio revela un patrón único de resultados que se suma a la comprensión de la dinámica involucrada en las rutinas integradas trabajo-escuela de los estudiantes que trabajan, lo que refuerza esta nueva literatura al permitir plantear ítems de investigación que cuestionen los apoyos que da la empresa para continuar estudios académicos.

En este sentido, la educación aporta al desempeño competitivo de la empresa como lo plantean Hitka y Balážová (2015) con su trabajo denominado: *El impacto de la edad, la educación y la antigüedad en la motivación de los empleados*, en el que buscan medir cómo la motivación se puede cambiar significativamente en función de satisfacer las necesidades humanas, las situaciones de la vida, el entorno interno y externo, etc., este cambio es causado por diferentes factores que afectan la motivación y el desempeño de diferentes maneras. El análisis de factores de motivación en las empresas en un tiempo particular se llevó a cabo a través de un cuestionario que consistió en 30 preguntas cerradas basadas en Hitka (2009) con datos básicos sobre los encuestados en relación con su educación completa y puesto de trabajo

y en el documento se mostró el impacto de dichos factores sobre el nivel de motivación de los empleados y el desempeño.

La educación de los trabajadores contribuye al incremento del capital intelectual de la empresa como lo midieron Chahal y Bakshi (2016) con su estudio denominado: *Medición de capital intelectual en el sector bancario de la India*; en él afirman que el capital intelectual ha recibido recientemente una mayor atención tanto de las comunidades académicas como de los profesionales, y se identifica como un activo estratégico importante que proporciona sostenibilidad y produce un mejor rendimiento. El estudio permitió desarrollar, establecer y validar empíricamente la escala de capital intelectual en el sector bancario, en el contexto de economías emergentes como India.

Se recogieron datos de tres ejecutivos (incluyendo un gerente y dos empleados senior) de 144 sucursales de 21 bancos comerciales públicos y siete privados que operan en la ciudad de Jammu, India. Los tres ejecutivos más veteranos fueron seleccionados intencionalmente por ser más conocedores y experimentados. El estudio estableció la escala de capital intelectual como una escala multidimensional que comprende capital humano, capital relacional y capital estructural. El capital humano contempló específicamente el nivel de educación de los empleados y el capital estructural y relacional, temas relacionados con el desempeño competitivo. Los hallazgos de la indagación determinan que hay una relación positiva entre ellos lo que resulta interesante para la presente averiguación.

En esto también coinciden Vuță y Fărcaș (2015) con su artículo: *El papel de la formación en el desarrollo organizacional y del empleado*, con un estudio documental de diversos artículos empíricos, plantean que la rápida transferencia hacia una sociedad del conocimiento caracterizada por grandes cambios e innovación ha determinado la necesidad de extender el acto educativo a un proceso de por vida. Tomando en cuenta estos aspectos, este trabajo destaca la importancia de la educación de los empleados, especialmente en términos de su desarrollo personal, que la empresa debe apoyar garantizando la satisfacción en el trabajo y el desempeño competitivo.

e) Desempeño competitivo y Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.

Evans, Shuqing y Nagarajan (2014) con su artículo: *Cifra de negocios del CEO, dificultades financieras e innovaciones contractuales*, tienen como objetivo medir que el diseño de incentivos de motivación para el CEO es particularmente importante para las empresas en dificultades financieras. Ellos compararon la resolución de los problemas de incentivos de los directores ejecutivos en empresas en dificultades entre los años ochenta y los años noventa, centrándose en cómo los cambios en las disposiciones contractuales, así como en el mercado laboral ejecutivo, dieron como resultado un cambio hacia un nuevo equilibrio. Sus análisis brindan evidencia de que el mayor poder de negociación, junto con los cambios en el uso de disposiciones contractuales en la década de 1990, permitió retener de manera más efectiva a CEOs altamente calificados con conocimiento específico de la empresa y brindarles incentivos de motivación para mejorar el desempeño de la empresa.

Esta indagación coincide con Sung, Choi y Kang (2017) en su artículo: *Incentivos en los pagos y el desempeño de la firma: Moderación de los roles del clima de justicia procesal y la turbulencia ambiental*, en el que tienen como objetivo medir la relación de la literatura sobre la recompensa estratégica y la teoría de la agencia. Este estudio investigó los efectos del pago de incentivos como motivación en los resultados de los empleados y el rendimiento de la empresa. El modelo de investigación se probó utilizando datos de múltiples fuentes recogidos en tres puntos temporales durante un período de cinco años de 227 empresas coreanas. Su análisis confirmó que la motivación mediante el pago de incentivos mejora el compromiso y la competencia de los empleados lo que, a su vez, mejoró los resultados operacionales y financieros de las empresas.

También Pouchová (2011) con su trabajo: *Motivación y satisfacción laboral en el contexto de la crisis económica*, establece que, de manera especial en tiempos de crisis económica mundial, es necesario que las empresas se den cuenta de la importancia del capital humano y en particular, de la importancia de la motivación laboral y la satisfacción de los empleados en relación con el desempeño y la competitividad de una empresa. Para este objetivo aplicó una encuesta acerca de la motivación de los empleados por los mejores empleadores de la República Checa que realizó a través de un amplio espectro de sectores de la empresa de

consultoría y outsourcing de recursos humanos Hewitt Associates durante la crisis económica mundial identificada por Pouchová (2011) en 2009.

La encuesta se realizó a través de cuestionarios en 2009, los resultados se publicaron en abril de 2010 y del total 58 de las empresas registradas solo se consideraron 50 con condiciones satisfechas para ser asignadas al ranking. Los resultados del estudio representan las opiniones de 8042 empleados y 197 altos directivos de sus empleadores. Para definir cómo las empresas dan motivación al trabajador, los empleadores fueron evaluados en base a tres aspectos: opiniones de sus propios empleados, las políticas del personal en la empresa y la observación de la alta dirección. Los resultados mostraron un vínculo directo entre la motivación laboral y el rendimiento laboral, lo que contribuye al desempeño competitivo por lo que es posible designar al capital humano como un factor importante para que las empresas salgan de la crisis económica con éxito.

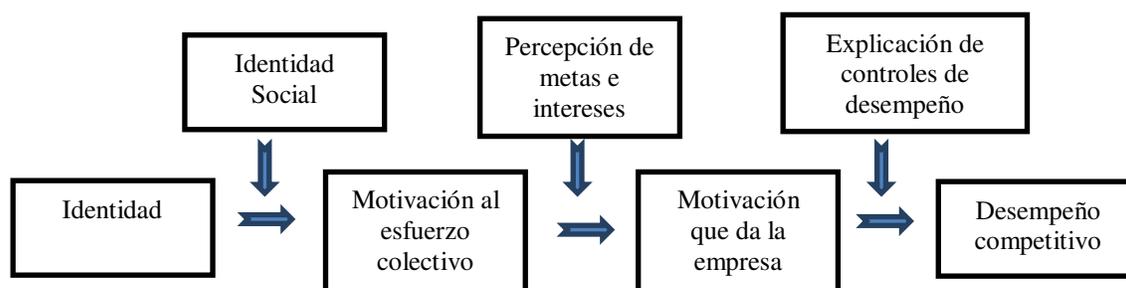
Esto contrasta con Kallio y Kallio (2014) con su artículo denominado: *Gestión por resultados y medición del rendimiento en las universidades: implicaciones para la motivación laboral*, en el que la búsqueda tiene como objetivo medir los efectos de la gestión por resultados desde la perspectiva de la motivación laboral de los empleados. El estudio se basa en amplios datos de encuestas entre los empleados de universidades finlandesas. De acuerdo con los resultados, la medición del desempeño se basa en medidas cuantitativas en lugar de medidas cualitativas y muestra que el actual sistema de gestión por resultados tiene un efecto negativo en la motivación laboral entre los expertos porque la motivación para participar en un trabajo creativo intensivo en conocimiento, como el trabajo realizado en las universidades, es típicamente intrínseco. A la luz de los hallazgos empíricos del estudio, los resultados muestran que la gestión por resultados está en conflicto con la motivación intrínseca y la esencia misma del trabajo experto realizado en las universidades.

Otro estudio es el de Battistelli, Galletta, Portoghese y Vandenberghe (2013) denominado: *Resultados del compromiso y la motivación: Relaciones con el desempeño*, en el que informan que con dos estudios empíricos investigaron las relaciones entre la mentalidad de compromiso y la motivación, y su contribución a los resultados del trabajo, es decir el desempeño competitivo. El primer estudio involucró a 487 enfermeras de un hospital en el centro de Italia. Los resultados mostraron que las facetas del compromiso estaban relacionadas con las dimensiones paralelas de la motivación laboral. El segundo estudio involucró a 593

enfermeras de un hospital en el norte de Italia. Los análisis indicaron que el compromiso y la motivación eran antecedentes importantes de las actitudes y los comportamientos de trabajo. Además, la motivación autodeterminada jugó un papel mediático crítico en conductas positivas. Los hallazgos se discuten en términos de sus implicaciones prácticas para organizaciones y empleados.

La información de van Knippenberg (2000) denominada: *Motivación y rendimiento del trabajo: una perspectiva de identidad social*, también es importante para esta publicación porque analiza la relación de la motivación y el rendimiento del trabajo desde la perspectiva de la teoría de la identidad social y la autocategorización estudiando la relación de identificación organizacional y la motivación con el desempeño y cuyos resultados muestran que son las bases para un alto rendimiento, por lo que plantean un modelo que se muestra en la siguiente figura 10.

Figura 11 Modelo de identidad social de motivación para el trabajo y el desempeño



Fuente. Van Knippenberg (2000).

La investigación fue empírica utilizando cuestionarios validados por otros autores y con un análisis factorial. Los resultados mostraron que el número de estudios sobre la relación de motivación y desempeño aún es pequeño, pero estos estudios arrojan evidencia convergente en apoyo del modelo propuesto de identidad social de motivación y desempeño, y corroboran que la conclusión de motivación que da la empresa en el trabajo está relacionada positivamente con el desempeño de la tarea en la medida en que (a) la identidad social sea sobresaliente, y (b) se perciba que el alto rendimiento es del interés del grupo u organización. Aun así, algunas de las relaciones propuestas por el modelo no se han probado aún, sólo están implicadas por los resultados de los estudios revisados, o sólo se han establecido de manera correlacional en lugar de experimentalmente. Por lo tanto, una prueba más extensa de las relaciones propuestas en el

modelo parece estar en orden antes de que se puedan extraer conclusiones más definidas sobre los méritos del enfoque de identidad social para la motivación y el rendimiento.

2.3. Marco teórico de las variables independientes.

2.3.1 Supervisión del perfil del puesto.

Clay (2017) en su artículo: *El papel de las competencias en el proceso de contratación de la oficina de personal administrativo: Apoyar los resultados*, informa sobre el papel de las competencias en el proceso de contratación de la oficina de administración de personal de Estados Unidos que también presenta una oportunidad para contratar gerentes, tiene como objetivo definir conceptos que contribuyen al desempeño de la empresa y que las empresas pueden adoptar para mejorar las competencias del puesto, es decir, el perfil del puesto en el proceso de contratación hace que la comunidad de gestión financiera impulse la satisfacción del gerente con las referencias de los solicitantes, así ellos llegan a definir el perfil del puesto como aquellas habilidades que manejan los trabajadores de una empresa.

Por su parte Gupta (2017) en su estudio: *Una estrategia diseñada para la selección utilizando el enfoque de proceso analítico de jerarquía: un estudio de la percepción de los estudiantes B-School y la contratación de las mejores mentes*, intenta relacionar las variables pertinentes con la colocación de los estudiantes, con la calificación general o el valor de marca de las compañías en las que pueden obtener ubicaciones y uno de los factores/variables que se considera influyen en el valor de marca de las empresas son: el perfil laboral y la política de recursos humanos y definen al perfil del puesto como los elementos que cumplen los requerimientos exigidos por el puesto.

Este tema también es retomado, aunque de otra manera, por Müller, Schmiedel, Gorbacheva y von Brocke (2016) en su estudio: *Hacia una tipología de profesionales de gestión de procesos de negocio: identificación de patrones de competencias a través del análisis semántico latente*, en el que si bien los investigadores han analizado las competencias organizacionales necesarias para las iniciativas exitosas de la Administración de los Procesos de Negocios (APN), las competencias individuales de la APN aún no se han estudiado en detalle. En este estudio, el análisis semántico latente se utiliza para examinar una colección de anuncios

de trabajo relacionados con 1507 APN con el fin de desarrollar una tipología de profesionales de APN. Este análisis empírico les revela que el perfil del puesto se puede definir como la capacidad que requieren conjuntos interdisciplinarios de competencias que van desde competencias técnicas hasta competencias comerciales y de sistemas.

Esto tiene paralelo con el trabajo de Haque (2014) denominado: *Importancia percibida del análisis de trabajo que influye en la motivación y las competencias entre los colgantes de cuello azul y el cuello blanco*, en el que el análisis del puesto para el trabajo es fundamental para identificar las tareas que se espera que emprendan los nuevos reclutas. Es útil examinar si las descripciones de trabajo existentes, las especificaciones de la persona o los perfiles del puesto son adecuados para las necesidades futuras.

El estudio exploró las diferencias perceptivas de la importancia del análisis del trabajo entre los empleados de cuello azul (de producción) y los empleados de cuello blanco (de oficina) en una empresa de fabricación. Los datos se obtuvieron en base a un cuestionario estructurado. Los resultados indicaron una relación positiva significativa entre la evaluación del desempeño y las competencias del perfil de puesto en el caso de los empleados de oficina.

Por el contrario, la capacitación se relacionó positivamente con las competencias del perfil del puesto con respecto a los empleados de cuello azul. Otras dimensiones, incluido el proceso de selección, las recompensas y la descripción del trabajo, no tienen ninguna relación con la motivación y las competencias del perfil del puesto. Los hallazgos los llevan a definir al perfil del puesto y a la correcta supervisión que se hace de él como el cotejo con los elementos del desarrollo organizacional. Por lo anterior en este escrito se considera a la supervisión del perfil del puesto como la correcta aplicación de los principios del desarrollo organizacional en la definición y aplicación del perfil y descripción del puesto que brindan certeza de productividad a los trabajadores.

2.3.2 Talentos de los empleados desarrollados con capacitación.

Young, Shawn. (2016) en su artículo: *Capacitación profesional: elemento efectivo de gestión en el logro de la política de personal*, determinan que las personas son el principal recurso estratégico de cualquier organización y la capacidad de los recursos humanos de aprovechar al máximo los recursos financieros y materiales disponibles para la organización es

muy importante en las aplicaciones de gestión actuales. Al mismo tiempo ellos proponen que los niveles de calificación del personal deberían ser flexibles según las necesidades de la organización, de esta manera la capacitación de recursos humanos implica muchos aspectos sobre los empleados como son la educación y el desarrollo profesional de acuerdo con los nuevos requisitos de los cambios tecnológicos contextuales, las organizaciones en general y los avances científicos, por lo que relacionan la capacitación con los talentos de los empleados y definen a la capacitación como el desarrollo de dichos talentos.

Esto contrasta con Kräkel (2016). Con su estudio denominado: *Inversión de capital humano e incentivos laborales*, que afirma que la teoría tradicional del capital humano, basada en el trabajo de Gary Becker (1962), muestra que las empresas no invierten en capital humano general, sino que ofrecen capacitación específica para la empresa que sólo es útil para la empresa de capacitación. Kräkel (2016) agrega al enfoque tradicional dos suposiciones naturales: los trabajadores no pueden ser forzados a adquirir nuevos conocimientos y que estos ejercen un esfuerzo no observable para producir un producto valioso para su empleador. Sin embargo, sí plantea una definición de capacitación que dice que es el proceso para imbuir habilidades a los trabajadores.

Lo anterior contrasta con Feltrinelli, Gabriele y Trento (2017) quienes en su artículo: *El impacto en la productividad del entrenamiento en los mandos medios: una prueba en las empresas italianas*, presentan evidencia sobre los efectos de la formación formal en la productividad de los mandos intermedios en Italia. Ellos se basan en un conjunto de datos de panel rico y confiable que cubre todos los sectores de la economía italiana durante el período 2006-2011. Empleando técnicas de datos de panel y modelos de autoselección tratan de mostrar que la capacitación formal para la gerencia media tiene un efecto exógeno no lineal significativo sobre la productividad total de los factores. Además, los resultados indican que la capacitación formal de los gerentes intermedios es más efectiva en empresas más grandes y que los diferentes métodos de capacitación tienen efectos heterogéneos sobre la productividad. Por último, ellos definen a la capacitación como habilidades que los empleados pueden adquirir.

También Patel y Gor (2016) con su estudio denominado: *Una encuesta piloto de actividades de capacitación y desarrollo en seguros de vida*, determinan que la capacitación es fundamental para el crecimiento y desarrollo de los empleados en una organización y también se utiliza para retener el talento. La capacitación y el desarrollo efectivos son una inversión en

los recursos humanos de una organización, con rendimientos inmediatos y de largo plazo. Un programa de capacitación eficiente actúa como un vehículo para mejorar las habilidades de los empleados y permitirles desempeñarse mejor en su trabajo. La capacitación y el desarrollo son cruciales para los empleados, la organización y su efectividad.

De acuerdo con estos puntos, más los vistos en el Capítulo Uno, para esta obra se considera al talento de los empleados desarrollado con capacitación como el incremento en capacidades y habilidades que son producto de los cursos o apoyos de la empresa a la capacitación o formación profesional.

2.3.3 Ascensos de los empleados.

El estudio seminal de los concursos de promoción y ascensos de los empleados es el de Lazear y Rosen (1981). Ellos consideran una situación en la que dos empleados compiten por un puesto y plantean de manera incipiente sus resultados y con eso definen el concepto de ascensos de los empleados como la obtención de victorias en los concursos de promoción empresarial.

Entre los estudios más recientes podemos considerar el de Bognanno y Melero (2016) con su publicación: *Señales de promoción, experiencia y educación*, en el que encuentran que los trabajadores inexpertos obtienen más de los ascensos que implican nuevas responsabilidades gerenciales, mientras que los trabajadores menos educados obtienen más de los ascensos no administrativos. Esta sensibilidad al concepto de ascensos sugiere que los progresos dentro de un organigrama revelan información sobre diferentes dimensiones de las capacidades de diferentes tipos de trabajadores y definen a los ascensos de los empleados como la identificación de las señales de promoción.

En otra disertación Miklós-Thal y Ullrich (2015) con su trabajo: *Creer en los incentivos de precisión y esfuerzo en concursos de ascensos*, demostraron que el esfuerzo de los empleados y en consecuencia el desempeño de las empresas puede aumentar cuando los agentes de ventas compiten por ascensos para trabajos mejor remunerados que se asignan en base a las habilidades percibidas. Ellos definen los ascensos de los empleados como el producto del esfuerzo mostrado dentro de la empresa, porque en este caso un nivel intermedio proporciona el más fuerte incentivo para el esfuerzo. También encontraron que los agentes de ventas no solo se esfuerzan

por obtener en los ascensos recompensas inmediatas sino también por construir reputaciones que produzcan rendimientos futuros.

Esto coincide en empresas familiares con los empleados que no son familiares. Farrington, Venter y Sharp (2014) en su artículo: *Recompensas extrínsecas en empresas familiares: perspectivas de empleados no familiares*, afirman que las recompensas que los empleados reciben por realizar su labor juegan un rol importante en la influencia de los niveles de satisfacción en el trabajo. Sin embargo, en el campo de los negocios familiares es más compleja esta relación y confirman que hay una relación positiva entre las oportunidades de ascenso entre los empleados no familiares y el nivel de satisfacción laboral. En esta tesis se define a los ascensos de los empleados como la permanencia de los trabajadores, su experiencia y las promociones dentro del organigrama de la empresa.

2.3.4 Respaldo educativo de los empleados.

Johannesson y Jorgensen (2017) en su artículo: *El efecto moderador de la educación de los empleados y las habilidades profesionales en la relación existente entre la orientación empresarial y el desempeño*, consideran que los efectos de la educación sobre el desempeño de la empresa están arraigados y bien establecidos. Ellos definen la educación como los años de estudio. Sin embargo, cuando se consideran los factores potenciales que tienen un efecto moderador en esta relación a la atención académica se le han otorgado factores ambientales descuidándose las implicaciones organizacionales potenciales en esta relación.

En respuesta, su artículo discute qué papel desempeñan los factores organizacionales específicos en la moderación de la relación entre la educación y el crecimiento laboral y de ventas. Los hallazgos presentados sugieren que los recursos intelectuales de una empresa, en términos de empleados profesionales y trabajadores calificados, influyen positiva y significativamente en la relación de educación-desempeño empresarial en las pequeñas y medianas empresas en Alemania.

En ese mismo sentido Oganisjana y Koke (2012) con su artículo: *¿La educación superior orientada a la competencia conduce a la competitividad de los estudiantes?*, definen a la educación como los niveles académicos y no tanto en los años. Ellos se centran en los aspectos educativos y el capital humano para un mayor desarrollo económico de los países de la UE,

determinando que la educación superior, la formación de calidad, la sofisticación empresarial y la innovación son los que deben desarrollarse y además afirman que estos aspectos de competitividad no son independientes sino que tienden a reforzarse entre sí, y que una debilidad en un área a menudo tiene un impacto negativo en otras áreas en concordancia por lo planteado en el Foro Económico Worm, (2010).

También Badea y Rogojanu (2012) con su artículo: *Controversias sobre la conexión educación superior - capital humano – competitividad*, se basan en la teoría del capital humano iniciado por algunos representantes de la nueva escuela en Chicago en la segunda mitad del siglo XX y observan que hay un lema de ventas teórico que afirma que "El hombre es la riqueza más preciada de un país", y sí se corrobora este lema con una adaptación de lo que Adam Smith declaró en el siglo XVIII: "Un país es rico si tiene individuos ricos/educados". Badea y Rogojanu (2012) razonan basándose en la revisión de la literatura que, entre la educación superior, el capital humano y la competitividad existe un vínculo indestructible que influye, a su vez, en el crecimiento económico y el desarrollo. Por lo anterior para esta investigación el respaldo educativo de los empleados se definirá como los niveles académicos alcanzados y los años de estudio que tiene el promedio de los trabajadores de una empresa.

2.3.5 Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.

Madsen y Bingham (2014) en su trabajo: *Una perspectiva del capital humano interesado en el vínculo entre el rendimiento social*, encuentran que el vínculo entre el desempeño social empresarial (DSE) y la remuneración de los ejecutivos podría estar impulsado por un efecto de clasificación del DSE de una empresa relacionado con los niveles iniciales de compensación de los ejecutivos recientemente contratados o por un efecto motivador. Ellos encontraron que el trabajo empírico existente se centraba exclusivamente en el efecto del incentivo. Por lo que definen a la motivación como un sistema que incentiva el desempeño de los trabajadores. Por el contrario, en su trabajo Madsen y Bingham (2014) exploran el efecto de clasificación del DSE considerando la motivación y al hacerlo desarrollaron un enfoque teórico novedoso basado en la integración de la teoría de las partes interesadas y la teoría del capital humano con una definición de motivación que afirma que ésta son los bonos, premios y demás estímulos que se le dan al trabajador por parte de la empresa. Sus resultados sugieren una asociación positiva

entre la compensación inicial de los ejecutivos y las fortalezas y preocupaciones de la DSE como efecto motivador.

En el mismo sentido de la motivación de la empresa al trabajador, Guclu y Guney (2017) en su trabajo: *El efecto de las técnicas de motivación utilizadas por los gerentes para aumentar la productividad de sus trabajadores*, plantean como definición de motivación que es todo aquello que da la eficiencia, al cambiar, expandir y desarrollar las circunstancias económicas y que ha tomado parte como un hecho significativo dentro de la vida humana. Sin duda, el hecho de que las personas posean varios potenciales, talentos y poderes ocultos es una verdad reconocida. Para que las personas sean exitosas y eficientes en el trabajo, es necesario que surjan esos potenciales, talentos y poderes ocultos.

En ese mismo sentido Guclu y Guney (2017) afirman también que la motivación es de primer orden con respecto a los factores que revelan el talento y el poder conocidos o desconocidos de una manera influyente y eficiente. Por lo tanto, las técnicas de motivación que los gerentes ejercen tienen un impacto en la divulgación de las habilidades y los potenciales que poseen sus trabajos en términos de aumentar la eficiencia en la vida social y las empresas. Practicar estas técnicas de motivación de manera efectiva proporcionará a los empleados ser felices y exitosos en sus tareas, por lo que se garantizará el éxito esperado y específico en las empresas.

Un aspecto de la influencia positiva de la motivación que recibe el trabajador por parte de la empresa que no ha sido muy investigado es el concerniente a la generación denominada milenials, aunque esta generación en particular no es el objetivo central de este estudio. Resulta interesante lo que Calk y Patrick (2017) encuentran en su trabajo denominado: *La observación de los milenials a través de sus lentes: factores motivadores en el lugar de trabajo*. Ellos determinan que, por primera vez en la historia a finales de la segunda década del milenio, las organizaciones tienen una fuerza de trabajo compuesta por cuatro generaciones distintas de empleados. A su vez definen a la motivación como aquello que impulsa a los empleados a dar más de sí. Los milenials son el grupo generacional más reciente y potencialmente más grande en ingresar a la fuerza de trabajo. Las organizaciones luchan por reclutar y retener talentos de la generación del Milenio. Este estudio examina los factores que influyen en la motivación laboral de los milenials. Los resultados muestran que los trabajadores del Milenio están motivados por las necesidades básicas y el deseo de pertenencia, y buscan la actualización a través de un trabajo

desafiante y significativo. La generación es, sin embargo, muy diversa con respecto a sus factores de motivación.

De acuerdo con lo anterior y para fines de este trabajo se define el Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores como los apoyos y estímulos diversos que realiza la empresa en favor del trabajador a fin de que mantenga una actitud productiva que redunde en el desempeño competitivo de la empresa. Un tema es definir los constructos, pero otro muy diferente es relacionar cada uno de ellos con la variable dependiente, en este apartado cada uno de los ya mencionados se vincula en base a literatura JCR con el desempeño competitivo y se muestran las formas en las que fueron estudiados.

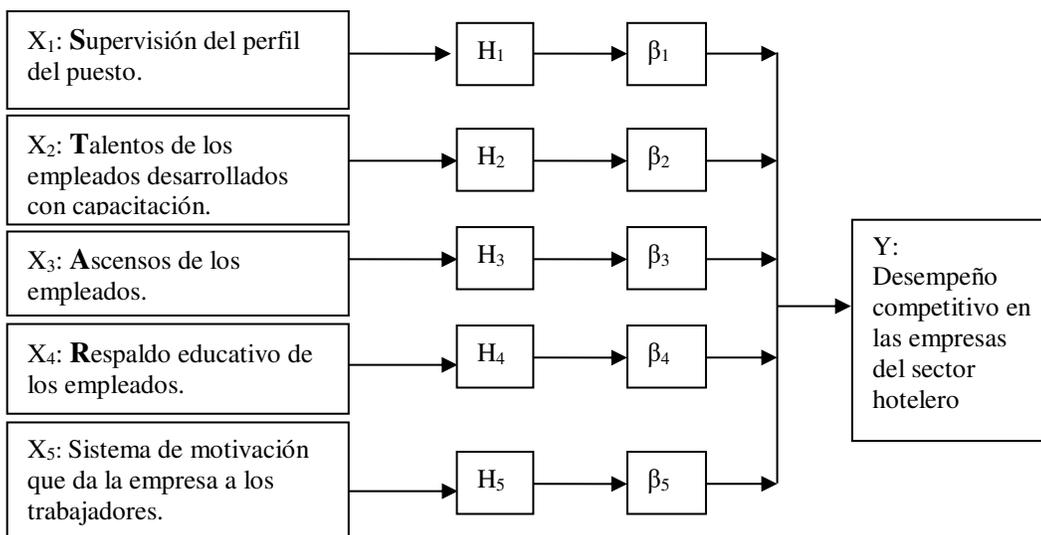
2.4. Hipótesis específicas/operativas.

En este modelo se plantea la relación que existe entre cada una de las variables independientes con la variable dependiente que es el desempeño competitivo en las empresas, estudiado en el sector hotelero del Sur del estado de Tamaulipas y busca cumplir el objetivo general de la investigación planteado anteriormente. Por lo tanto, los factores del capital humano impactan positivamente el desempeño competitivo de las empresas del sector hotelero del Sur del estado de Tamaulipas. De todo esto se desprenden las siguientes hipótesis específicas.

1. H₁. La supervisión del perfil del puesto es un factor del capital humano que mejora el desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur de Tamaulipas.
2. H₂. Los talentos de los empleados desarrollados con capacitación es un factor del capital humano que mejora el desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur de Tamaulipas.
3. H₃. Los ascensos de los empleados es un factor del capital humano que mejora el desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur de Tamaulipas.
4. H₄. El respaldo educativo de los empleados es un factor del capital humano que mejora el desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur de Tamaulipas.
5. H₅. El sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores es un factor del capital humano que mejora el desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur de Tamaulipas.

El modelo esquemático de la hipótesis propuesto es producto de la literatura revisada en los capítulos anteriores y tiene relevancia con el problema de investigación y se plantean en la siguiente figura 12.

Figura 12 Modelo esquemático de hipótesis



Fuente: Elaboración propia.

De la hipótesis general y las particulares planteadas se pueden definir las ecuaciones de regresión que consistirán en los coeficientes β_1 , β_2 , β_3 , β_4 , β_5 , los cuales corresponden a una hipótesis. Por ejemplo, en el coeficiente β_1 “Existe una relación positiva entre el factor de la supervisión del perfil del puesto y el desempeño competitivo en las empresas en el sector hotelero del Sur del estado de Tamaulipas”, dependerá del grado de significación de dicho coeficiente si se aprueba o se rechaza la misma y de esta forma se plantea el modelo hipotético del cual se derivan las ecuaciones de regresión que hay que resolver

En este modelo se puede apreciar como los constructos independientes STARS medidos en la empresa, tienen una contribución directa con el constructo dependiente Desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur del estado de Tamaulipas, por lo que las ecuaciones basadas en las hipótesis se especifican de la siguiente forma:

Ecuación 1: Supervisión del perfil del puesto (X_1) y Desempeño competitivo en las empresas (Y).

$$Y = \beta_1 X_1 + \varepsilon_1$$

Ecuación 2: Talentos de los empleados desarrollados con capacitación (X_2) y Desempeño empresarial (Y).

$$Y = \beta_2 X_2 + \varepsilon_2$$

Ecuación 3: Ascensos de los empleados (X_3) y Desempeño competitivo en las empresas (Y).

$$Y = \beta_3 X_3 + \varepsilon_3$$

Ecuación 4: Respaldo educativo de los empleados (X_4) y Desempeño competitivo en las empresas (Y).

$$Y = \beta_4 X_4 + \varepsilon_4$$

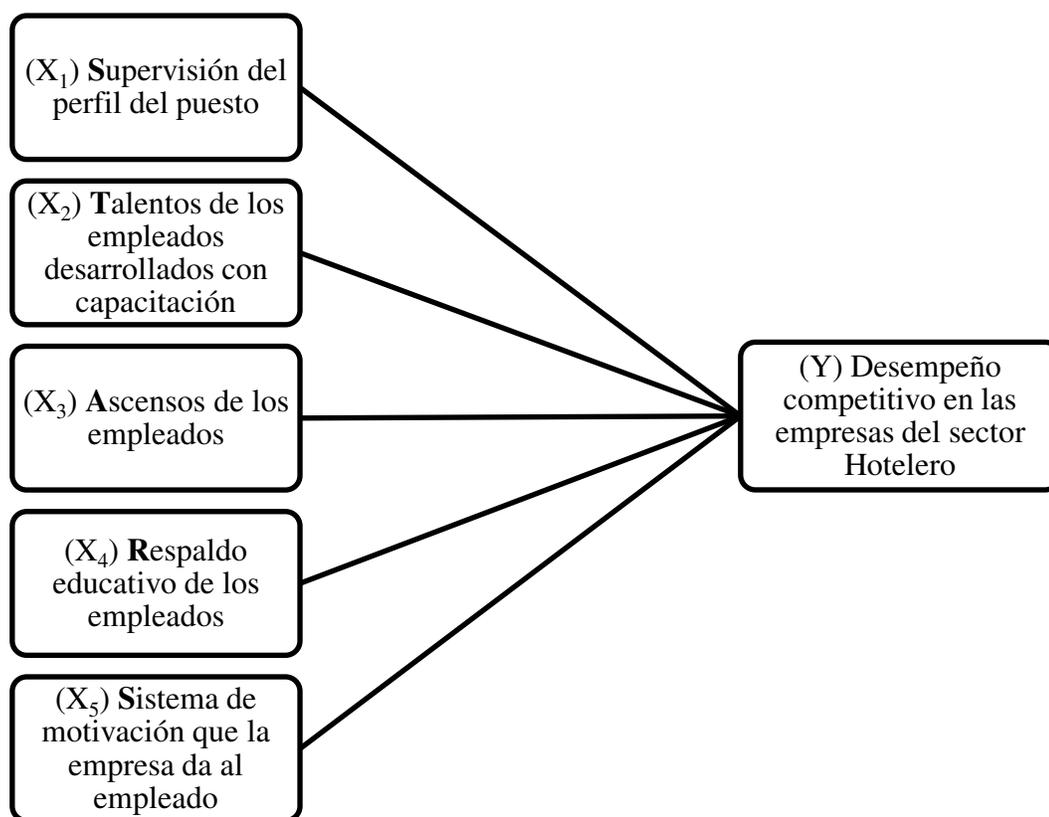
Ecuación 5: Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores (X_5) y Desempeño competitivo en las empresas (Y).

$$Y = \beta_5 X_5 + \varepsilon_5$$

2.4.1. Modelo gráfico de hipótesis

Del modelo anterior se puede representar la hipótesis con la Figura 13, siguiente.

Figura 13 Modelo gráfico de la hipótesis



Fuente: Elaboración propia basado en la literatura planteada en el capítulo 2.

2.4.2. Modelo de Relaciones teóricas con las hipótesis.

En la siguiente tabla se muestran los autores que dan respaldo tanto a las definiciones de los constructos como a los ítems que se plantean en el instrumento de investigación, es decir, los cuestionarios que permiten medir las variables tanto la dependiente como las independientes.

Tabla 5. Donde Y Desempeño competitivo de la empresa X₁ Supervisión del perfil del puesto, X₂ Talentos de los empleados desarrollados con capacitación, X₃ Ascensos de los empleados, X₄ Respaldo educativo de los empleados y X₅ Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.

Tabla 5 Relación estructural Variables - Marco Teórico

Referencias	Y	X₁	X₂	X₃	X₄	X₅
Barney (1991)	X					
Camuffo, Gerli, Borgo y Somià (2009)	X	X				
Ravichandran, y Bano, (2016)	X	X				
Sharadindu y Sharma (2011)	X	X				
Goel, Rana y Rastogi (2010)	X		X			
Nonaka y Takeuchi (1995)	X		X			
Mehra, Langer, Bapna, y Gopal, (2014)	X		X			
Harris, Pattie, y McMahan, (2015)	X			X		
Chatzimichael, y Tzouvelekas, (2014)	X			X		
Goldin y Katz (2007)	X				X	
Acemoglu y Autor (2012)	X				X	
Baum y Ruhm (2016)	X				X	
John, Francis y Chukwu (2012)	X					X
Word y Carpenter (2013)	X					X
Kolstad (2013)	X					X
Anca-Loana, (2013)		X				
Liu, Zhang, Du, & Hu, (2015)	X	X				
Rice, Liao, Martin y Galvin (2011)			X			
Yang, Chen y Yang (2013)	X		X			
Aravamudhan, y Krishnaveni (2016)	X		X			
Ermasova, Geyfman y Mujtaba (2015).				X		
De Pater, Van Vianen, Bechtoldt y Klehe (2009)	X			X		
Hambrick, Donald y Phyllis, (1984).	X			X		
Castillejo (1994)	X				X	
Jha y Kumar, (2016)	X					X
Becchetti, Castriota & Tortia (2013)	X					X
Jyothi, (2016)	X					X
Ramsey y Etcheverry (2013)	X	X				
De Grip, y Sauermann (2012).	X		X			
Gürtler y Gürtler (2015)	X			X		
BOLDEA (2016)	X				X	
BARRICK, THURGOOD, SMITH y COURTRIGHT (2015)	X					X
Clay (2017)		X				
Gupta (2017).		X				
Haque (2014)		X				
Young, Shawn. (2016)			X			
Feltrinelli, Gabriele y Trento (2017)			X			
Lazear y Rosen (1981)				X		
Bognanno y Melero (2016)				X		
Miklós-Thal y Ullrich (2015)				X		
Farrington, Venter y Sharp (2014)				X		
Johannesson y Jorgensen (2017)					X	
Oganisjana y Koke (2012)					X	
Madsen y Bingham (2014)						X
Guclu y Guney (2017)						X

Elaboración propia.

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1. Tipo y diseño de investigación.

3.1.1. Tipos de investigación.

La presente tesis utilizó la metodología cuantitativa porque se realizan procedimientos estadísticos basados en un instrumento de investigación mediante el uso de promedios ponderados en una regresión lineal. Además, es de tipo exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. Se define como exploratoria porque el propósito es examinar el tema del impacto de los factores de capital humano en el desempeño competitivo de las empresas que ha sido poco estudiado o que no ha sido abordado antes como lo realiza esta obra. Como se explicó en los capítulos uno y dos la revisión de la literatura reveló que únicamente hay estudios de los factores de manera individual pero nunca en su conjunto y menos en la zona de estudio ya mencionada.

Es descriptiva porque en este documento se inicia haciendo una declaración de intenciones sobre el tema de factores de capital humano, buscando caracterizar como un intento de determinar, describir o identificar los constructos de las variables empleadas. Se realizó un proceso de recolección de datos para describir la situación de manera más completa de lo que era posible de los factores de capital humano, así como el desempeño competitivo.

Esta tesis es correlacional porque se realiza la regresión lineal múltiple entre los factores de capital humano propuestos como variables independientes con respecto al desempeño competitivo como variable dependiente. Por lo que, en esta investigación se definieron constructos y se midieron para poder describir lo que se investigó (Dankhe, 1986). Por último, es explicativa porque busca determinar el impacto de las variables independientes en la dependiente.

Esta obra busca determinar en la unidad de análisis: empresa, cómo afectan las variables independientes a la dependiente; es transversal porque se hace un solo momento y busca determinar mediante un análisis correlacional el grado de significancia de las variables independientes en la dependiente y de esa forma poder explicar dichas relaciones.

3.1.2. Diseño de la investigación.

El diseño de esta investigación fue no experimental y transversal, puesto que se tomó una decisión cuantitativa de estadística muestral, aplicando un instrumento en un solo momento en el tiempo que fue aplicado en los hoteles de categorías tres y cuatro estrellas localizados en el del Sur del estado de Tamaulipas.

3.2. Métodos de recolección de datos.

En esta tesis se empleó la técnica documental, en particular la revisión de bases de datos de artículos de revistas indexadas y pertenecientes al Journal Citation Report (JCR) que dan respaldo al marco teórico, al diseño de constructos con escala de Likert y a la creación de un instrumento de investigación que se utilizó con la técnica de campo. Es importante reiterar que este instrumento de investigación es del tipo encuesta con una escala de valoración por lo que se define como cuantitativa para comprobar la hipótesis comparada con la realidad ya que se realizó una visita a las empresas definidas en la muestra.

3.2.1. Elaboración del instrumento.

El instrumento de investigación fue desarrollado en base a una revisión minuciosa de la literatura que fue encontrada en las bases de datos documentables disponibles en la Universidad Autónoma de Nuevo León como son Business Source Complete con los siguientes Temas: Negocios, Economía y Administración. Abarca diversas disciplinas empresariales, incluyendo Marketing, Contabilidad y perfiles de empresas por sectores industriales y también se utilizó la Cambridge Collection.

El instrumento de campo es tipo encuesta que refleja la literatura revisada de cada una de las variables latentes con sus respectivos indicadores y está diseñada para que el sujeto de investigación conteste las preguntas en base a una tabla de respuestas dirigidas. Las cuales corresponden al sistema de escalas de valoración de seis opciones en el que el sujeto responderá cada concepto evaluando del uno al seis para evitar centralidad. Este procedimiento consiste en

determinar intervalos cuantitativos con una correspondencia cualitativa según se muestra en la siguiente tabla 6.

Tabla 6 Procedimiento de valoración en esta investigación

Codificación	Descripción ¿Qué tanto está de acuerdo?
1	Nada
2	Poco
3	Algo
4	Regular
5	Mucho
6	Totalmente

Fuente: Elaboración propia

Este instrumento de investigación si cumple con las pautas de Likert pues es razonable usar un número de ítems de 6 (seis) como afirman Osinski y Bruno (1998), también las expresiones de opciones de cantidad usadas (Nada, poco, totalmente) como las estudian Cañadas, Prieto, San Luis Costas, y Caballero de Rodas. (1994). Además de evitar la centralidad como recomienda Matas (2018).

3.2.2. Operacionalización de las variables de la hipótesis.

La operacionalización de las variables para identificar las unidades de medición para cada una se presenta en las tablas siguientes, de forma tal que el modelo se presente consistente respecto a los elementos de medición. Además, en el anexo número 1 se presenta el respaldo documental del instrumento de investigación usado en esta tesis. En la tabla 7 se presenta la descripción y la métrica con la que se espera medir la variable dependiente (Y) Desempeño competitivo.

Tabla 7 Definición conceptual y métrica de la variable Y

Variable	Concepto	Item
Y Desempeño competitivo de la empresa	Las ganancias y los beneficios que obtiene una empresa además de elementos de calidad en el servicio, satisfacción de clientes, cumplimiento de objetivos, entre otros tópicos de productividad	<p>¿Qué tanto es mejor el desempeño competitivo del hotel respecto al 2017 por una adecuada supervisión del perfil del puesto?</p> <p>¿Qué tanto el hotel realiza la selección del personal de acuerdo con el perfil del puesto?</p> <p>¿Qué tanto el hotel realiza la difusión clara, objetiva y tangible de la descripción y perfil de los puestos de trabajo?</p> <p>¿Qué tanto el hotel cuenta con un organigrama que define jerarquías y responsabilidades de los puestos de trabajo?</p> <p>¿Qué tanto se realiza una adecuada rotación de funciones del personal basada en el perfil del puesto de los trabajadores del hotel?</p> <p>¿Qué tanto la supervisión del perfil del puesto contribuye al incremento de las ventas de los servicios del hotel?</p> <p>¿Qué tanto la supervisión del perfil del puesto contribuye al incremento de utilidades del hotel?</p>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 8 contiene la descripción y la métrica con la que se midió la variable dependiente (X₁) Supervisión del perfil del puesto.

Tabla 8 Definición conceptual y métrica de la variable X₁

Variable	Concepto	Item
X ₁ Supervisión del perfil del puesto	La correcta aplicación de los principios del Desarrollo Organizacional en la definición y aplicación del perfil y descripción del puesto que brindan certeza de productividad a los trabajadores.	<p>¿Qué tanto considera que la empresa mejora las habilidades laborales de los empleados con capacitación?</p> <p>¿Qué tanto la empresa brinda capacitación a los empleados para asignar la rotación de funciones o actividades?</p> <p>¿Qué tanto el hotel brinda capacitación interna a sus empleados?</p> <p>¿Qué tanto se cumplen los programas de capacitación?</p> <p>¿Qué tanto la capacitación para los empleados contribuye al incremento de las ventas del hotel?</p> <p>¿Qué tanto la capacitación para los empleados ha influido en el desempeño competitivo del hotel?</p> <p>¿Qué tanto la capacitación de los empleados ha influido en el incremento de utilidades del hotel?</p> <p>¿Qué tanto la capacitación de los empleados apoya el incremento de la calidad de los servicios del hotel?</p>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9 contiene la descripción y la métrica con la que se midió la variable dependiente (X₂) Talentos de los empleados desarrollados con capacitación.

Tabla 9 Definición conceptual y métrica de la variable X₂

Variable	Concepto	Item
X ₂ Talentos de los empleados desarrollados con capacitación	El incremento en capacidades y habilidades que son producto de los cursos o apoyos de la empresa a la capacitación o formación profesional.	<p>¿Qué tanto considera que la empresa mejora las habilidades laborales de los empleados con capacitación?</p> <p>¿Qué tanto la empresa brinda capacitación a los empleados para asignar la rotación de funciones o actividades?</p> <p>¿Qué tanto el hotel brinda capacitación interna a sus empleados?</p> <p>¿Qué tanto se cumplen los programas de capacitación?</p> <p>¿Qué tanto la capacitación para los empleados contribuye al incremento de las ventas del hotel?</p> <p>¿Qué tanto la capacitación para los empleados ha influido en el desempeño competitivo del hotel?</p> <p>¿Qué tanto la capacitación de los empleados ha influido en el incremento de utilidades del hotel?</p> <p>¿Qué tanto la capacitación de los empleados apoya el incremento de la calidad de los servicios del hotel?</p>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 10 contiene la descripción y los ítems con los que se midió la variable dependiente (X₃) Ascensos de los empleados.

Tabla 10 Definición conceptual y métrica de la variable X₃

Variable	Concepto	Item
X ₃ Ascensos de los empleados	El incremento en capacidades y habilidades que son producto de los cursos o apoyos de la empresa a la capacitación o formación profesional.	<p>¿Qué tanto considera que los empleados que han ascendido en el organigrama del hotel han contribuido a un mayor desempeño competitivo del hotel?</p> <p>¿Qué tanto los ascensos de los empleados se basan en los criterios observados en los empleados cuando toman decisiones en el hotel?</p> <p>¿Qué tanto los ascensos de los empleados son asignados al identificar la disminución de quejas de los clientes?</p> <p>¿Qué tanto los ascensos de los empleados son asignados basadas en el cumplimiento de metas del hotel?</p> <p>¿Qué tanto los ascensos de los empleados mejoran las utilidades del hotel?</p>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 11 contiene la descripción y los ítems con los que se midió la variable dependiente (X₄) Respaldo educativo de los empleados.

Tabla 11 Definición conceptual y métrica de la variable X₄

Variable	Concepto	Item
X ₄ Respaldo educativo de los empleados	La permanencia de los trabajadores, su experiencia y las promociones dentro del organigrama de la empresa.	<p>¿Qué tanto considera que, con más años de estudio escolar, los empleados mejoran el desempeño competitivo del hotel?</p> <p>¿Qué tanto el hotel apoya económicamente a los empleados para que continúen sus estudios académicos?</p> <p>¿Qué tanto el hotel apoya con permisos de tiempo a los empleados para que continúen sus estudios académicos?</p> <p>¿Qué tanto el hotel selecciona a su personal usando los años de estudio como prioridad?</p> <p>¿Qué tanto los años de estudio de los empleados del hotel han contribuido a la disminución de quejas del hotel?</p> <p>¿Qué tanto los años de estudio de los empleados influye positivamente en el cumplimiento de metas del hotel?</p> <p>¿Qué tanto los años de estudio de los empleados contribuye a una mejorar las utilidades del hotel?</p>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 12 contiene la descripción y los ítems con los que se midió la variable dependiente (X₅) Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.

Tabla 12 Definición conceptual y métrica de la variable X₅

Variable	Concepto	Item
X ₅ Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.	Los niveles académicos alcanzados y los años de estudio que tiene el promedio de los trabajadores de la empresa	<p>¿Qué tanto el hotel cuenta con bonos económicos de productividad para los empleados?</p> <p>¿Qué tanto la motivación de los empleados contribuye al desempeño competitivo del hotel?</p> <p>¿Qué tanto se dan reconocimientos como diplomas o el empleado del mes a los empleados?</p> <p>¿Qué tanto les motiva a los empleados asignarles autoridad y responsabilidades?</p> <p>¿Qué tanto la motivación de los empleados disminuye las quejas de los clientes del hotel?</p> <p>¿Qué tanto la motivación de los empleados contribuye al incremento de utilidades del hotel?</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Escalas de valoración

La escala elegida que se utiliza en esta tesis contiene todas las propiedades de otras escalas como son la nominal en la que las clases son excluyentes, la ordinal que permite colocar las opciones de acuerdo a un criterio de jerarquía Sánchez y Reyes (2009), la de intervalo que exige una igualdad de distancia entre las opciones permitiendo, además, la inclusión del valor cero Tafur (1995) y por supuesto la usada en esta tesis que contempla todas las características anteriores De la Garza, Morales y González (2013)

Estas escalas son pertinentes porque dan una serie de categorías nominadas como: Nada, Poco, Algo, Regular, Mucho y Totalmente, con una equivalencia de 0, 20, 40, 60, 80 y 100 respectivamente en las que el sujeto de estudio podrá emitir un juicio en el que identifique el grado en que la característica mencionada en el ítem ocurre o simplemente marque en el instrumento de investigación aquella opción que refleje de mejor manera la realidad percibida.

Esta escala exige una evaluación cualitativa de determinados aspectos relacionados con los distintos constructos de esta tesis, pero al diseñar los constructos con escala de Likert permite trabajarlos de manera cuantitativa con softwares como el SPSS V 23 o Excel para realizar una regresión múltiple y así determinar un modelo que integre todas las variables STARS independientes con la variable dependiente Desempeño competitivo.

Por otra parte, se eligieron seis opciones para el instrumento de investigación para evitar centralidad, Hernández et al., (2001) mencionan que las conclusiones de diversos investigadores apuntan a que la categoría central suele tener efectos problemáticos porque puede romper el orden entre las categorías al ser seleccionada solo por indecisión o porque puede no ser relevante.

3.3. Población, marco muestral y muestra.

En esta investigación se considera como población de estudio al sector hotelero, en particular las empresas que están asociadas a la Asociación de Hoteles y Moteles A.C. en su capítulo del sur de Tamaulipas y que es miembro de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de México, A.C. Cabe señalar que no se tomaron los datos del INEGI donde se menciona un número mayor de hoteles porque son datos del 2016 sino que se decidió tomar la lista de la

asociación por estar más actualizada y con datos detallados de ubicación. Del listado total de los asociados se realizó la estratificación de hoteles por categorías de tres y cuatro estrellas y en ese estrato se identificaron afiliados en mayo de 2018, 82 empresas en la zona Sur del estado de Tamaulipas, de manera específica los ubicados en los municipios de Altamira, Tampico y Ciudad Madero. Se decidió seleccionar a los hoteles de tres y cuatro estrellas como estrato poblacional porque de los casi 300 hoteles de diversas categorías registrados en el estado, en la asociación mencionada, en la zona sur del estado los hoteles de cinco estrellas son solo cuatro y afectan estadísticamente a la población, no solo por su minoría sino por el nivel empresarial que representan. Lo mismo ocurre en los hoteles de categorías bajas de 1 y 2 estrellas y los de sin categoría, aunque en sentido negativo pues suelen ser en su mayoría negocios familiares.

3.3.1. Tamaño de muestra

Según MacCallum, Browne y Sugawara, (1996) en su texto “Análisis de poder y determinación del tamaño de muestra para modelación de estructuras de covarianza”, para determinar el tamaño de la muestra cuando el universo es finito, es decir que se pueden contar

Figura 14 Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

los elementos, se debe utilizar la siguiente formula. Por lo que en esta investigación se tiene una población finita de 82 hoteles estratificados a categorías de tres y cuatro estrellas y se puede aplicar la siguiente fórmula indicada a continuación.

Fuente. MacCallum, Browne y Sugawara, (1996)

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población = 82 hoteles de categorías de tres y cuatro estrellas.

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza.

d = nivel de precisión absoluta. Referido a la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio.

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia.

q = proporción de población referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 - p).

Muestra = 68 Hoteles de tres y cuatro estrellas del Sur del estado de Tamaulipas afiliados a la asociación de Hoteles y Moteles del Sur de Tamaulipas A.C.

Al aplicar la fórmula estadística para considerar el tamaño de la muestra arrojó un resultado de 68 hoteles a investigar con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Cabe señalar, que todos estos hoteles están localizados en la ciudad de Tampico y su área conurbana y se considera a los hoteles registrados y activos de la asociación antes mencionada en el punto 3.3 y con la estratificación por categorías de hoteles de solo tres y cuatro estrellas.

Después de tener la muestra de 68 hoteles, se pasaron los datos de la lista nominal de la asociación ya mencionada a Excel donde mediante una fórmula se aplicó un muestreo aleatorio simple donde cada uno de los hoteles tenía la misma probabilidad de ser elegidos y con ese criterio se procedió mediante visitas a las empresas, en un estudio de campo para recolectar las respuestas al instrumento de investigación. Sin embargo, debido a fallas en la forma de contestar los cuestionarios con algunos valores perdidos o saltados o por estar incompletas o mostrar valores atípicos con respuestas de solo 1 o 6, se aplicó el instrumento a la totalidad de la población y después mediante la discriminación de encuestas mal contestadas se dejaron 68 encuestas con las que se realizó el estudio y análisis de esta tesis.

3.3.2. Sujetos de estudio.

Los sujetos de estudio son los dueños, gerentes, subgerentes o encargados de cada hotel, considerando sólo uno de ellos por cada empresa, es decir se aplicaron 82 instrumentos de medición, una persona por hotel, para dejar la investigación de tipo censal por las razones ya explicadas.

3.4. Métodos de análisis.

Para el análisis de los datos recolectados se utilizaron métodos estadísticos descriptivos como son la media y varianza, entre otros. Para la confiabilidad y validación del instrumento se utilizó el alfa de Cronbach y para su estudio inferencial la técnica estadística utilizada en este estudio es la Regresión lineal múltiple que se utiliza para analizar la relación entre diferentes variables (Pardo y Ruiz (2002)). Se presentan los resultados finales con una estadística

descriptiva presentada con gráficas, histogramas, porcentajes y detalles relevantes para el contexto de este trabajo, así como el análisis estadístico de regresión lineal múltiple para definir el impacto de las variables independientes en la dependiente para al final presentar la discusión de resultados con el marco teórico y la comprobación de la hipótesis planteada.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se presenta la validez de instrumento con expertos y la confiabilidad a partir de las alfas resultantes de la prueba piloto. Se muestran los resultados descriptivos estadísticos, así como el grado significativo de las variables independientes con respecto a la variable dependiente. Se presentan los coeficientes y el análisis de las hipótesis aceptadas y rechazadas.

4.1. Análisis de validez con expertos.

La validez de contenido de acuerdo con Kerlinger & Lee (2002) es cuantificable a través de índices de concordancia entre las evaluaciones de jueces o expertos del tema de rigor científico o de empresas y hoteles con lo que coinciden Prat & Doval (2005). Se llevaron dos pasos en esta validez en el que se usaron doce ítems para cada uno de los constructos, considerando cinco variables independientes y una dependiente, 72 ítems en total.

a) Primer Paso

El primer paso fue la ubicación de los ítems en un constructo o variable. Para realizar esto, cinco jueces recibieron la definición de cada uno de los seis constructos que se deseó ubicar y también recibieron los doce ítems respectivos. Cada juez calificó los ítems asignados a cada constructo con una valoración de sí o no pertenece a dicho constructo, según la definición que se anexó con una explicación similar a la siguiente que se muestra en seguida como un ejemplo, pero se puede revisar todo el contenido en el anexo número 2.

Ejemplo de llenado del cuestionario parte variable dependiente.

_____ **¿Qué tanto los clientes han disminuido sus quejas?**

*Una vez que se lea la definición si yo considero que **SÍ** pertenece al constructo Desempeño competitivo, entonces se marca con la letra **S** de otra forma ponga una **N**.*

___**S**___ **¿Qué tanto los clientes han disminuido sus quejas?**

Después de realizar la consulta entre los jueces, en base a los ítems que aceptaron con respuesta SI, se le asignó un valor de UNO, por el contrario, si la respuesta fue NO se le asignó un valor de CERO. De tal manera que, con un índice menor a tres calificaciones de sí, que equivalen a un valor de TRES de concordancia con el constructo asignado, fueron eliminados. Esto corresponde a la medida estadística denominada MODA. Con los resultados obtenidos se quitaron tres ítems de todo el cuestionario y se procedió al segundo paso como se muestra en los siguientes ejemplos representados en la tabla 13, ver los demás en el anexo número 2.

Tabla 13 Ejemplo de concentrado de resultados de prueba con expertos primera parte

Ítem	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Menos de tres S	Resultado
¿Qué tanto los clientes disminuyen quejas?	S 1	S 1	S 1	N 0	S 1	No	Aceptada
¿Qué tanto usa reciclaje de productos?	S 1	N 0	N 0	N 0	N 0	Si	Rechazada

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las variables independientes se les pidió a los expertos que ubicaran los ítems de acuerdo con la descripción de los constructos de la forma que sigue, ver lo demás en el anexo número 2 y que también es considerada como la medida estadística denominada moda.

Ejemplo de llenado del cuestionario sección variables independientes.

_____ ¿Qué tanto considera que la capacitación a los empleados apoya la mejora sus habilidades laborales?

*Una vez que leí la definición yo considero que Sí pertenece al constructo Capacitación a los empleados, entonces la marco con la letra **a**, de otra forma uso la letra que corresponda.*

___ **a** ___ ¿Qué tanto considera que la capacitación a los empleados apoya la mejora sus habilidades laborales?

Respuestas

- a) **Supervisión del perfil del puesto**
- b) **Talentos de los empleados desarrollados con capacitación**
- c) **Asensos de los empleados**
- d) **Respaldo educativo de los empleados**
- e) **Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.**
- f) **Ninguna de las anteriores**

___ ¿Qué tanto considera que la capacitación a los empleados apoya la mejora sus habilidades laborales?

b) Segundo Paso

Se realizó la evaluación del grado de relevancia de los ítems que superaron la primera etapa. Puesto que la validez de criterio de un instrumento de medición se establece al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 202). Ahora con otro grupo de 5 jueces se evaluó el grado de importancia. Es decir, los jueces evaluaron los ítems con una escala de uno a tres. Donde uno es irrelevante, dos es algo relevante y tres es muy relevante con un formato similar a lo que se muestra a continuación como ejemplo los demás están en el anexo número 3 (Tabla 14).

Tabla 14 Ejemplo de llenado de prueba con expertos, segunda parte

Instrucciones		
Sea usted bienvenido a formar parte de esta investigación. A continuación, damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario.		
a) Favor de leer detenidamente.		
b) Conteste anotando en la casilla Relevancia que procede a cada grupo de ítems con el número que usted considere, de acuerdo con las respuestas anexas (1: Irrelevante, 2: Relevante, 3: Muy Relevante) tratando de evaluar el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición de cada uno de los constructos. Sólo se deberá asignar una respuesta.		
c) El cuestionario se compone de 69 ítems y le tomará alrededor de 20 minutos responder.		
Respuestas:		
1. Irrelevante.		
2. Relevante.		
3. Muy Relevante.		
1.- Desempeño competitivo		
Las ganancias y los beneficios que obtiene una empresa además de elementos de calidad en el servicio, satisfacción de clientes, cumplimiento de objetivos, entre otros tópicos de productividad.		
		Relevancia
1	¿Qué tanto los clientes han disminuido sus quejas?	
2	¿Qué tanto considera que el hotel es competitivo relativo a su nivel?	

Fuente: Elaboración propia.

Después de la consulta, se calculó para cada ítem la media del grado de relevancia del ítem respecto al constructo asignado y calificado por los cinco expertos con la premisa de que aquellos ítems que tuvieran una media menor de dos puntos cinco de promedio serían eliminados, resultando que diez ítems que estuvieron por debajo de este valor fueron quitados como se muestra en los siguientes ejemplos de la tabla 15, siguiente.

Tabla 15 Ejemplo de concentrado de resultados de prueba con expertos segunda parte

Ítem	Relevancia Experto 1	Relevancia Experto 2	Relevancia Experto 3	Relevancia Experto 4	Relevancia Experto 5	Promedio	Resultado
¿Qué tanto los clientes han disminuido sus quejas?	3	3	3	2	2	2.6	Aceptado
¿Qué tanto mejora la cultura?	2	2	2	2	2	2	Rechazado

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, la prueba mixta con expertos da como confiable el instrumento de investigación dejando al instrumento con 59 ítems en total, tres eliminados en la primera parte y diez en la segunda etapa, como se explica en la siguiente tabla número 16.

Tabla 16 Resumen de ítems eliminados después de consulta con expertos

Variable	Concepto	Preguntas originales	Preguntas finales
Y	Desempeño competitivo	12	12
X ₁	Supervisión del perfil del puesto	12	10
X ₂	Talentos de los empleados desarrollados con capacitación	12	10
X ₃	Ascensos de los empleados	12	8
X ₄	Revisión del nivel educativo de los empleados	12	9
X ₅	Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.	12	10

Fuente: Elaboración propia basado en prueba con expertos.

4.2. Prueba piloto para Alfa de Cronbach.

Después de los análisis de los métodos a utilizar, se realizó el instrumento de investigación y se desarrolló una metodología para su validación como lo define Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 200 - 201) en el libro Metodología de la investigación. La validez se refiere al nivel en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir y para ello se realizó un estudio de análisis con expertos de dos pasos, para definir la correspondencia entre el atributo que se pretende medir y el contenido de la muestra de ítems que componen el instrumento de investigación Bohrnstedt (1976) con elementos cuantitativos, ya que en particular la validez de contenido se refiere al nivel en que un cuestionario refleja un dominio determinado de contenido de lo que se mide. Es decir, es el grado en el que la medición representa al constructo o variable medida, en especial cuando se realiza con elementos cuantitativos es decir para determinar que el instrumento sea confiable.

En cuanto a la evaluación de validez mencionada con anterioridad se realizó un cuestionario de 59 ítems y para definir la confiabilidad del instrumento el cuestionario fue sometido a un trabajo de campo piloto con 30 sujetos de estudio y después de ser revisados los ítems con el Alfa de Cronbach con la que se determinó la confianza del cuestionario, ya que el alfa de Cronbach es una de las mejores herramientas para revisar el grado de fiabilidad de cada pregunta planteada en el cuestionario Cronbach (1951).

Por supuesto, se busca que el valor del Alfa de Cronbach sea elevado en un rango mayor de 0.70 Cortina (1993) y hasta un 0.95 en lo que coinciden Tavakol y Dennick (2011) por lo que en un criterio general George y Mallery (2003) sugieren los siguientes valores para las Alfas de Cronbach afirmando que alfas menores de 0.5 son inaceptables, mayores de 0.5 son pobres, mayores de 0.6 son cuestionables, mayores de 0.7 son aceptables, mayores de 0.8 son buenas ya que representan una consistencia interna mayor de las preguntas revisadas.

Como ya se mencionó la prueba se aplicó a una muestra de 30 hoteles que participan en la Asociación de Hoteles y Moteles del Sur de Tamaulipas A.C. y que fueron seleccionados por medio de un muestreo aleatorio simple tomando como población el listado de los hoteles de tres y cuatro estrellas registrados en dicha asociación.

Después de la recolección de datos, su correspondiente captura en el Paquete estadístico SPSS para las ciencias sociales por sus siglas en ingles del cual Hox, Moerbeek, y van de Schoot

(2017) afirman es una herramienta fundamental para estudiar los enlaces con modelos de ecuaciones estructurales, modelos latentes como modelos de ruta y el cálculo del Alfa de Cronbach, se obtuvieron los siguientes resultados:

El Alfa de Cronbach identificado para cada una de las preguntas planteadas determinó la confiabilidad del instrumento quedando de la siguiente forma para las siguientes variables: Variable dependiente Y Desempeño competitivo = 0.883; en las variables independientes X₁ Supervisión del perfil del puesto = 0.896, X₂ Talentos de los empleados desarrollados con capacitación = 0.893, X₃ Ascensos de los empleados = 0.887, X₄ Revisión del nivel educativo de los empleados = 0.882 y X₅ Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores = 0.958, lo que permite definir el instrumento como fiable lo que se puede apreciar en la tabla 17, siguiente.

Tabla 17 Resumen de Alpha de Cronbach de todas las variables de prueba piloto

Variable	Concepto	Alfa de Cronbach	Preguntas originales	Preguntas finales
Y	Desempeño competitivo	0.883	12	12
X ₁	Supervisión del perfil del puesto	0.896	10	7
X ₂	Talentos de los empleados desarrollados con capacitación	0.893	10	8
X ₃	Ascensos de los empleados	0.887	8	5
X ₄	Revisión del nivel educativo de los empleados	0.882	9	7
X ₅	Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.	0.880	10	6

Fuente: Elaboración propia basado en SPSS V 23.

Es importante destacar que para mejorar los valores del Alfa de Cronbach se debieron eliminar más ítems quedando las variables de la siguiente forma: Y con doce (12) ítems que son la mitad de todos los propuestos desde la indagación documental, X₁ con solo siete (7), X₂ con ocho (8), X₃ con cinco (5), X₄ con siete (7) y X₅ con seis (6) para un total de 45 ítems en el total del instrumento.

También se puede afirmar que las alfas son válidas porque el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión

teórica. Ya se había mencionado que la validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach, porque la medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems que son medidos en una escala miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados como lo mencionan Welch y Comer (1988) quienes explican que cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa de Cronbach al valor de uno, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. Ellos también afirman que la fiabilidad de la escala debe obtenerse con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación, lo que se ha realizado en esta investigación en trabajo de campo.

4.3. Resultados estadísticos finales

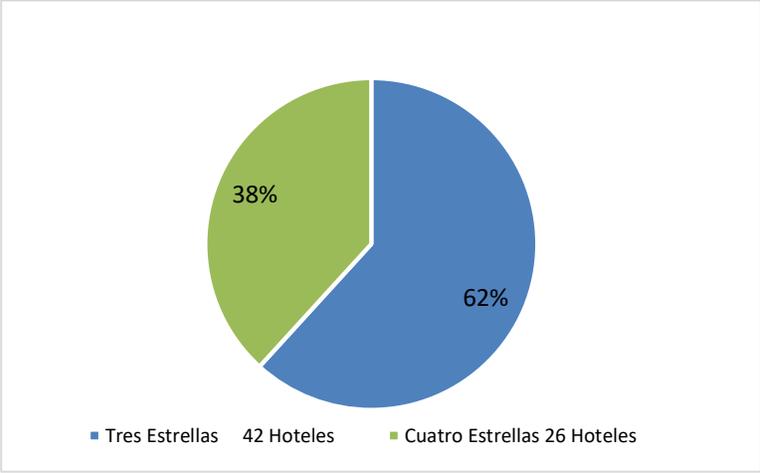
En el Capítulo Tres se explicó cómo se determinó la muestra para que fuera significativa para reflejar la situación actual de las empresas del sector hotelero del sur del estado de Tamaulipas con respecto a los factores del capital humano. También se detallaron los límites espaciales, geográficos y temporales de la misma con lo que se aplicó la encuesta de medición considerando primero un muestreo estratificado del nivel de hoteles de tres y cuatro estrellas y de ellos los hoteles afiliados a la Asociación de Hoteles y Moteles del Sur de Tamaulipas A.C. y se detectó una población de 82 hoteles de dichas categorías con las que por medio de un muestreo probabilístico donde las 82 empresas tienen la misma posibilidad de ser elegidas, se realizó un muestreo de 68 empresas, con lo que se comprobaron las hipótesis de la presente investigación y que se muestran más adelante.

4.3.1. Estadística descriptiva del perfil del encuestado

Para mostrar estos datos se utilizaron diferentes tipos de histogramas y gráficas que revelan la distribución de los datos recopilados en las encuestas aplicadas a la muestra óptima de la presente investigación. Es importante resaltar que los datos son manejados en clases mutuamente excluyentes y quedaron de la siguiente forma: El porcentaje de hoteles de categoría

de tres estrellas es el dominante al ser 42 empresas de la muestra óptima que corresponden al 62% y los de cuatro estrellas son 26 para un 38% tal y como se muestra en la Gráfica 2.

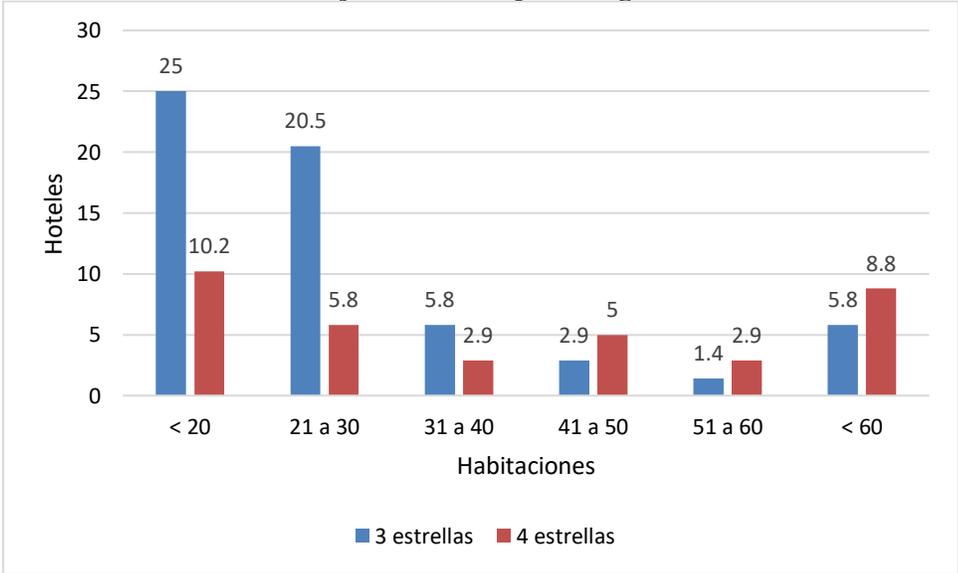
Gráfica 2 Porcentajes por categoría de estrellas



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al número de habitaciones del hotel, como se observa en la gráfica 3, la mayoría de los hoteles tienden a tener pocas habitaciones que es explicable por ser la mayoría hoteles de categoría de tres estrellas.

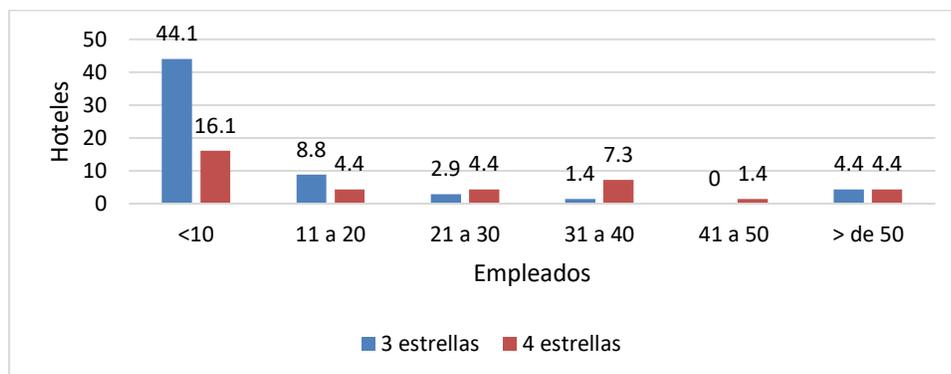
Gráfica 3 Porcentaje de hoteles por rangos de habitaciones



Fuente: Elaboración propia.

El número de empleados que trabajan en la empresa también puede reflejar el tamaño de esta, se tratan de hoteles de categorías de tres y cuatro estrellas del Sur del estado de Tamaulipas por lo que la tendencia resulta al menor número de habitaciones por hotel tomando en cuenta que la mayoría de las unidades de análisis fueron los hoteles de tres estrellas, esto en la Gráfica 4.

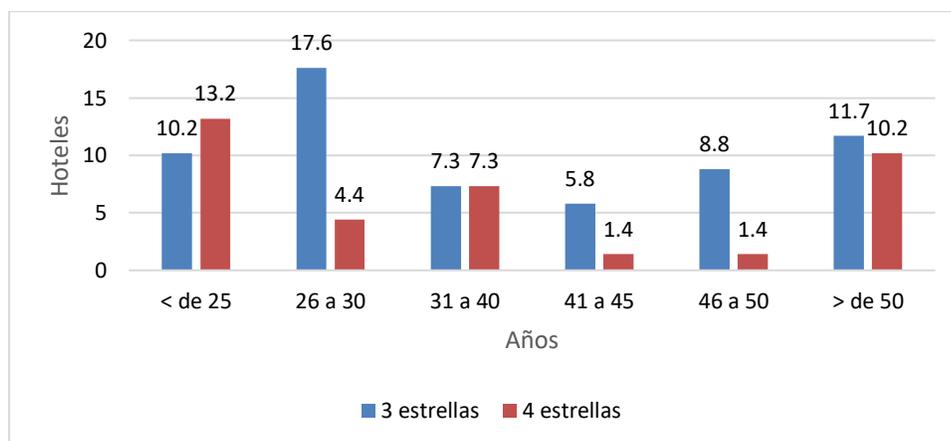
Gráfica 4 Porcentaje de empleados por hotel



Fuente: Elaboración propia.

Los sujetos de estudio son dueños, gerentes y encargados de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas y quedaron como variable cuantitativa continua con nivel de medición de razón que se pueden observar en la siguiente Gráfica 5, las cuales tienden a concentrarse en personas menores de 35 años, aunque es importante el grupo de mayores de 45 años.

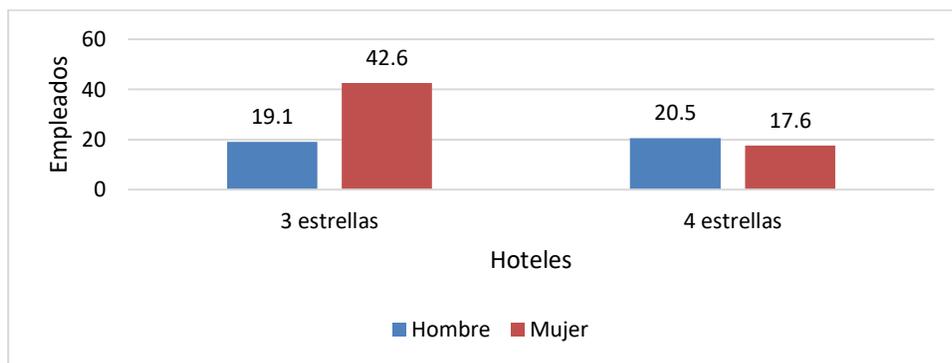
Gráfica 5 Porcentaje de empleados por rangos de edad



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al sexo de los sujetos de investigación, se observa en la Gráfica 6 que en el total de la muestra el 60% son mujeres y es importante recordar que los sujetos de estudio incluyen a los dueños (solo tres de toda la muestra), gerentes, subgerentes y encargados de los establecimientos lo que resulta interesante porque confirma lo planteado en el capítulo uno respecto a los datos de CONOCER (2014) de que la mayor parte de los empleados del sector hotelero suelen ser mujeres.

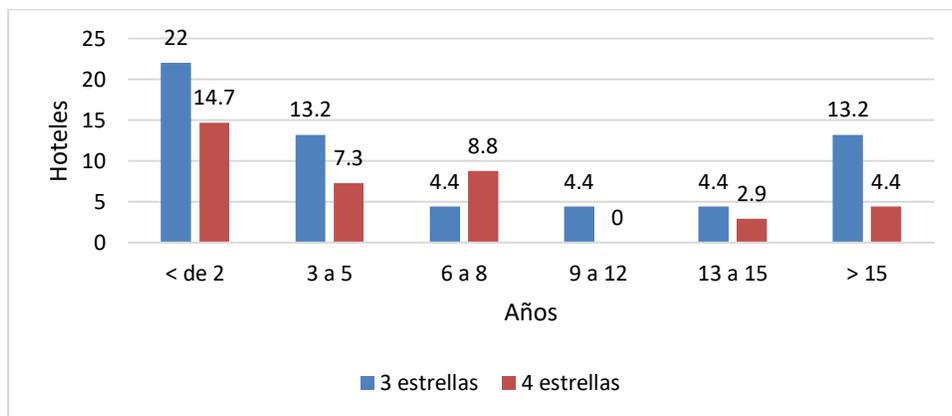
Gráfica 6. Porcentaje de entrevistados por género



Fuente: Elaboración propia.

En la Gráfica 7 se puede apreciar que la duración de los empleados disminuye conforme avanza el tiempo hasta un mínimo que se presenta entre los nueve y doce años laborados. Sin embargo, resulta interesante que los empleados que superan esta brecha permanecen más de dieciséis años en el sector hotelero.

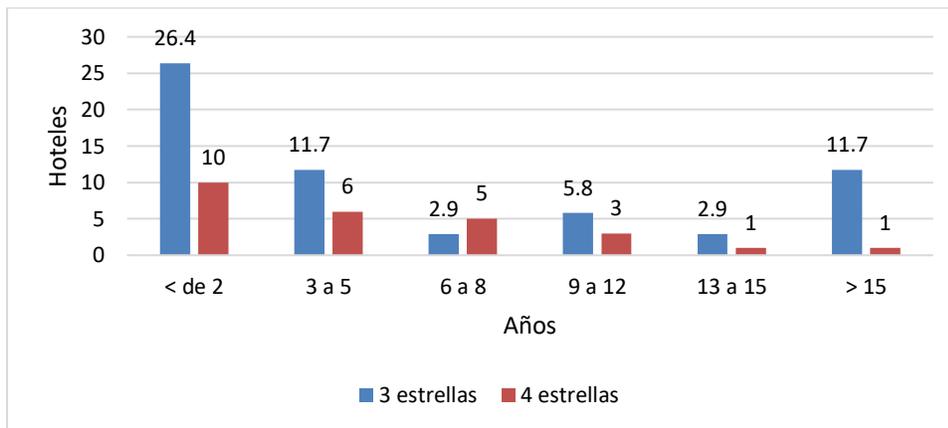
Gráfica 7 Porcentaje de trabajadores por años de trabajo en el sector



Fuente: Elaboración propia.

Un fenómeno similar al anterior se puede apreciar en la gráfica de frecuencias relativas de años trabajados en el hotel en el que los sujetos de estudio tienden a salirse de la empresa antes de los cinco años como refleja el 64% según se muestra en la Gráfica 8, siguiente.

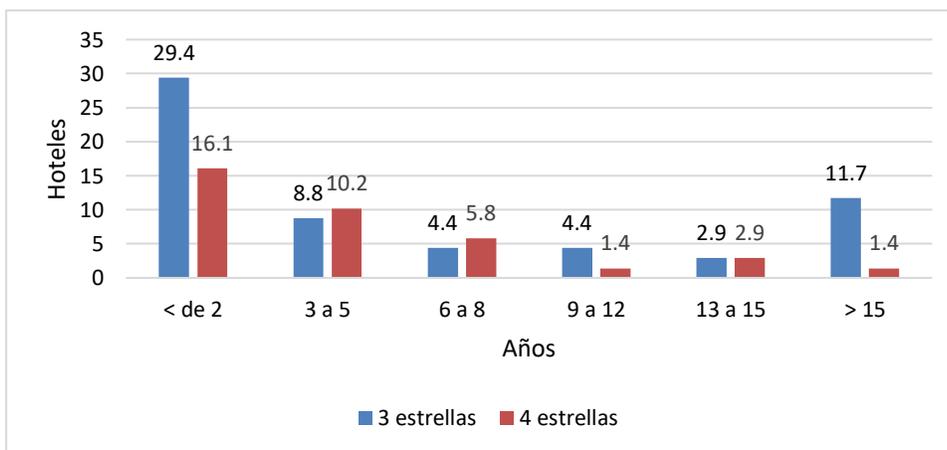
Gráfica 8 Porcentaje de trabajadores por años de trabajo en el hotel



Fuente: Elaboración propia.

En concordancia con las dos distribuciones de frecuencias anteriores queda la Gráfica 9 de años trabajados en el puesto, sin embargo, esta poca duración de menos de cinco años llega casi al setenta por ciento, aunque queda la interrogante si esa diferencia puede deberse a que los empleados cambiaron de trabajo dentro o fuera de la misma empresa.

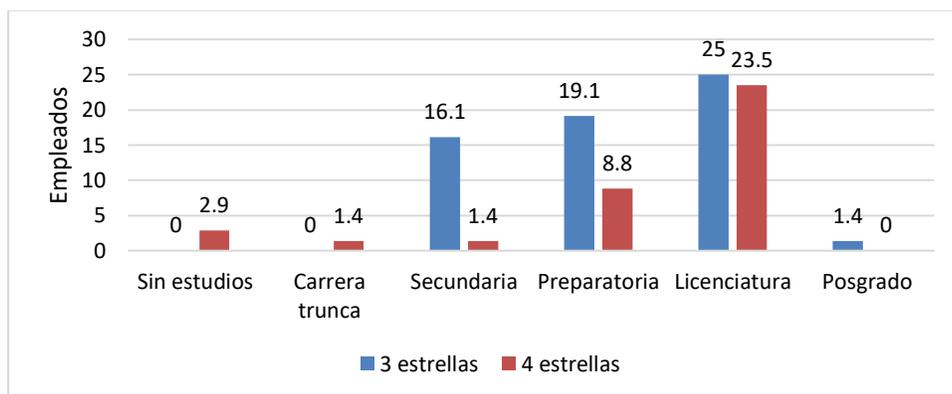
Gráfica 9 Porcentaje de trabajadores por años en el puesto



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al grado de estudio de los participantes de la muestra óptima se puede apreciar en la Gráfica 10 que casi el 50% de la población tiene estudios universitarios y sumando el nivel de preparatoria casi da el ochenta por ciento de nivel medio superior de estudios académicos.

Gráfica 10 Porcentaje de trabajadores por nivel de estudios



Fuente: Elaboración propia.

Tres frecuencias relativas que no son parte de esta investigación resultan interesantes respecto a los sujetos de estudio, la primera relativa a los años de trabajo en el sector hotelero que puede ser un indicativo de la experiencia profesional, la segunda los años laborados en la empresa que pueden reflejar la solidaridad a la empresa y sector y la tercera los años en el puesto actual de los sujetos de estudio pueden reflejar su desarrollo profesional.

El gráfico de frecuencias relativas de los años del sujeto de estudio en el sector hotelero refleja lo que podría considerarse como inexperiencia con el sesenta por ciento, sin embargo, es interesante observar que después de los diez años aproximadamente las personas tienden a quedarse de manera definitiva en el sector.

4.3.2. Análisis estadístico de regresión lineal múltiple

Después de haber validado el instrumento de investigación con una prueba piloto de treinta elementos como se describió en el apartado número 4.2 de esta obra. Se aplicó el instrumento de investigación a un total de 68 empresas que corresponde al tamaño de la muestra, que había sido determinada en 82 elementos de estudio y que por lo mismo proporciona calidad científica a la investigación. El procedimiento fue el siguiente.

Por medio de una solicitud a la directora de posgrado de FACPYA de la UANL para expedir una carta para aplicar las encuestas (ver anexo 1) se utilizó dicho documento dirigido a los propietarios o gerentes de hoteles de tres a cuatro estrellas, en particular a los miembros de la Asociación de Hoteles y Moteles del Sur de Tamaulipas A.C. con el propósito de obtener las encuestas contestadas para la muestra final como ya se explicó en el apartado 3.3.1. de esta investigación y que mediante un trabajo de campo se aplicaron y recopilaron los resultados. La selección de las 68 empresas se realizó al colocar las 82 empresas registradas en la Asociación de Hoteles y Moteles de Tamaulipas, A.C. en una tabla de Excel y se aplicó una selección aleatoria simple, de tal forma que todos los hoteles tenían la misma probabilidad de ser elegidos.

Después se acudió a las empresas seleccionadas en las que tres propietarios atendieron la encuesta de manera directa y el resto, fueron aplicadas a gerentes y subgerentes. Cabe aclarar que en algunos establecimientos el nombramiento de gerente no se encuentra definido como tal, sin embargo, las labores administrativas que se realizan por el responsable corresponden a dicho puesto como lo define la Sociedad para la gestión de recursos humanos, (SHRM) por sus siglas en inglés en el sentido de que el gerente general dirige y coordina las actividades de uno o más departamentos, como ingeniería, operaciones o ventas, o una división importante de la organización empresarial y ayuda a los funcionarios administrativos en jefe a formular y administrar las políticas de la organización mediante el desempeño de funciones administrativas de manera personal o a través de jefes subordinados (SHRM, 2019).

En seguida se aplicó el instrumento de investigación, se vaciaron los datos en los softwares denominados Excel y SPSS, con posterioridad se realizó un análisis cuantitativo comprobando y midiendo los grados de correlación e impacto que se tienen entre los ítems de cada uno de los constructos como se describe a continuación.

a) Promedios ponderados

Para dar certeza de objetividad que como menciona Hernández (2014, p. 197) es el grado en que el instrumento es permeable a los sesgos y tendencias del investigador que lo administra, califica e interpreta. El siguiente análisis que se presenta es el análisis de promedios ponderados mediante los pesos específicos de cada variable para determinar un modelo estadístico que se pueda aplicar en el análisis de la regresión lineal múltiple y se utilizaron para la aplicación final

del instrumento en toda la muestra estos promedios ponderados que se muestran en los anexos de esta obra.

Para ello se tomaron valores de corrección total de la correlación del ítem, también llamados Corrected Item – Total Correlation (CITC) por sus siglas en ingles. De la cual, y solo como un ejemplo se muestran los valores tomados para la variable dependiente Y en la Tabla 18 y los demás, correspondientes a las variables independientes, se podrán revisar en los anexos de esta obra.

Tabla 18 Ejemplo de coeficientes de CITC para calcular promedios ponderados

Ítems	CITC
Y 1 Quejas	0.592
Y 2 Competitividad por nivel	0.817
Y 3 Competitividad por Zona	0.883
Y 4 Metas	0.857
Y 5 Respeto	0.778
Y 6 Calidad del Servicio	0.853
Y 7 Clientes Satisfechos	0.832
Y 8 Recursos Económicos	0.795
Y 9 Mejoras Financieras	0.863
Y 10 Valor	0.838
Y 11 Ventas	0.812
Y 12 Utilidad	0.791

Fuente. Elaboración propia con resultados de SPSS V 23.

Con estos valores CITC se multiplicaron cada uno de los resultados de las encuestas aplicadas para sus ítems correspondientes como se muestra como ejemplo para el primer resultado de la primera encuesta en la tabla 19 y los demás, correspondientes a las variables independientes, se podrán revisar en los anexos de esta obra.

Tabla 19 Ejemplo de cálculo de promedios ponderados

Ítems	Encuesta 1	Encuesta 2
Y 1 Quejas	5	3
Y 2 Competitividad por nivel	6	5
Y 3 Competitividad por Zona	6	5
Y 4 Metas	6	5
Y 5 Respeto	6	5
Y 6 Calidad del Servicio	6	5
Y 7 Clientes Satisfechos	6	5
Y 8 Recursos Económicos	5	5
Y 9 Mejoras Financieras	5	5
Y 10 Valor	5	3
Y 11 Ventas	5	4
Y 12 Utilidad	5	3
Y ponderada	4.395	3.608

*Esta lista continua hasta completar las 68 encuestas de la muestra

Fuente: Elaboración propia con resultados de fórmula de Excel

En este cálculo de promedios ponderados, para la variable dependiente Y = Desempeño competitivo, se utilizó Excel con la fórmula siguiente:

$$=((A2*0.592)+(B2*0.817)+(C2*0.883)+(D2*0.857)+(E2*0.778)+(F2*0.853)+(G2*0.832)+(H2*0.795)+(I2*0.863)+(J2*0.838)+(K2*0.812)+(L2*0.791))/12$$

Con los valores respectivos de las dos tablas anteriores nos da un valor de Y ponderada para la encuesta uno de 4.39525 y después se calculó a cada una de las encuestas aplicadas y en a continuación para cada una de las variables y por último con esos nuevos valores ponderados se vaciaron al software SPSS V23 y se realizó la regresión lineal múltiple que otorga los resultados que se explican a continuación.

b) Linealidad y significancia de las variables predictoras.

Estos valores fueron introducidos al software estadístico SPSS-V 23 y se pueden observar los resultados de linealidad de las 68 encuestas aplicadas en la investigación y que de acuerdo con González, Lise y Felpeto (2013) las correlaciones para la regresión lineal múltiple, en la correlación de Pearson, deben ser mayores que 0.50 para que indiquen linealidad de los

resultados y de esta forma garanticen que la relación de la variable Y = Desempeño competitivo y las demás variables predictoras son significativas para todo el rango de valores como se muestra en la Tabla 20 y por lo tanto sean objetivas para este estudio.

Tabla 20 Correlación de Pearson

	Y Desempeño competitivo	X1 Supervisión del Perfil	X2 Talentos con Capacitación	X3 Ascensos de empleados	X4 Revisión Nivel Educativo	X5 Sistema de Motivación
Y Desempeño Competitivo	1.000	0.735	0.833	0.722	-0.206	-0.179
X1 Supervisión del Perfil	0.735	1.000	0.776	0.777	0.164	0.192
X2 Talentos con Capacitación	0.833	0.776	1.000	0.734	-0.072	-0.071
X3 Ascensos de empleados	0.722	0.777	0.734	1.000	0.132	0.042
X4 Revisión Nivel Educativo	-0.206	0.164	-0.072	0.132	1.000	0.698
X5 Sistema de Motivación	-0.179	0.192	-0.071	0.042	0.698	1.000

Fuente. Elaboración propia con SPSS V 23

Como se puede apreciar en estos resultados las variables predictoras muestran valores que pueden tener una utilidad que va desde práctica hasta una muy alta utilidad práctica porque de acuerdo con Cashin (1995) los valores de los coeficientes de correlación en las ciencias sociales que se encuentran debajo de 0.20 no tienen una utilidad práctica como lo es el caso de la variable X₅, los que se encuentran entre el 0.20 y 0.49 tienen una utilidad práctica como lo es la variable X₄ y los que tienen valores entre 0.50 y 0.70 tienen una utilidad muy alta para las investigaciones empíricas, que es el caso de las variables X₁, X₂ y X₃, como se observó en la tabla anterior.

c) Utilidad de los coeficientes de correlación

Para verificar que los datos tengan una tendencia normal se aplica la prueba de Kolmogorov – Smirnov citada por Partida (2005) en la que las medias y las desviaciones estándar deben dar positivas como es el caso en la presente investigación y como se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21 Estadísticas descriptivas

	Mean	Standard Deviation	N
Y Desempeño Competitivo	3.4107	0.83658	68
X ₁ Supervisión del Perfil	3.1167	0.71730	68
X ₂ Talentos desarrollados con Capacitación	3.3669	0.78041	68
X ₃ Ascensos de empleados	3.2340	0.80767	68
X ₄ Revisión Nivel Educativo	2.8855	0.44312	68
X ₅ Sistema de Motivación	2.9524	0.50128	68

Fuente: Elaboración propia usando SPSS- V 23.

d) Coeficientes aceptados R, R² y Durbin – Watson.

Otros valores que pueden considerarse importantes son el de Durbin – Watson, Durbin y Watson (1951), el coeficiente de determinación, denominado R cuadrado, así como la R simple que mencionan Cameron y Windmeijer (1997). En el caso del valor Durbin – Watson se utiliza para garantizar que no exista auto correlación en el modelo y que por lo tanto muestre una regresión lineal valida con valores que se encuentren entre el rango de 1.5 a 2.5 como se puede observar en la siguiente tabla número 16 que dicho indicador da 1.828, mientras que el valor de R² da 0.778 y el de R simple da 0.882 que son coeficientes de correlación aceptados para las pruebas empíricas como es el caso de esta investigación y que por lo mismo cumple y valida el instrumento de investigación para usarse después en la totalidad de la muestra seleccionada. Todos estos indicadores se muestran en la Tabla 22 como resultados de la regresión lineal.

Tabla 22. Resumen de modelo de la regresión lineal

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Standard Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0.882	0.778	0.761	0.40931	0.778	43.579	5	62	0.000	1.828

a). Variables Predictoras: (Constante), X₅ Sistema de Motivación, X₃ Ascensos de empleados, X₄ Revisión Nivel Educativo, X₂ Talentos con Capacitación, X₁ Supervisión del perfil. b). Variable Dependiente: Y Desempeño Competitivo

Fuente: Elaboración propia con SPSS- V 23

e) Factor VIF que muestra no multicolinealidad

El índice de factor de inflación de varianza VIF es importante para determinar que el modelo no tiene multicolinealidad entre las variables independientes y debe mostrar una colinealidad aceptable con dicho índice VIF con valores menores a 10 como se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23 Coeficientes de correlación y colinealidad

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error				Beta	Lower Bound	Upper Bound	Zero order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	Constant	1.514	.425	3.562	.001	.664	2.364						
	X ₁	.305	.136	.262	2.243	.029	.033	.578	.735	.274	.134	.262	3.818
	X ₂	.487	.115	.454	4.225	.000	.257	.717	.833	.473	.253	.309	3.233
	X ₃	.222	.107	.214	2.071	.043	.008	.436	.722	.254	.124	.334	2.991
	X ₄	-.373	.163	-.198	-2.29	.025	-.699	-.048	-.206	-.280	-.137	.481	2.080
	X ₅	-.113	.146	-.068	-0.77	.440	-.404	.178	-.179	-.098	-.046	.469	2.132

a. Variable Dependiente: Y *Colinealidad entre variables independientes VIF < 10*

Fuente: Elaboración propia con SPSS- V 23

f) ANOVAs.

El análisis ANOVA también es importante porque compara las medias de cada variable y de esa forma indicar que existe independencia entre las variables independientes, por lo que se deduce que el modelo tiene la significancia por debajo del 5%. Esto se muestra en la tabla 24, siguiente.

Tabla 24 Análisis de Varianza ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	36.504	5	7.301	43.579	0.000
Residual	10.387	62	0.168		
Total	46.891	67			

a). Variables Predictoras: (Constante), X₅ Sistema de Motivación, X₃ Ascensos de empleados, X₄ Revisión Nivel Educativo, X₂ Talentos con Capacitación, X₁ Supervisión del perfil. b). Variable Dependiente: Y Desempeño Competitivo.

Fuente: Elaboración propia con SPSS- V 23.

De acuerdo con la T de Student cuando se considera que se tiene un error estimado menor al cinco por ciento, se puede considerar que las variables que impactan de manera significativa al desempeño competitivo de las empresas del sector hotelero del sur del estado de Tamaulipas, como se mostró en la tabla número 17 se puede observar que las variables X_1 = Supervisión del perfil del puesto, X_2 = Talentos de los empleados desarrollados con capacitación, X_3 = Ascensos de los empleados y X_4 = Revisión del nivel educativo de los empleados son las variables definen la ecuación lineal de la investigación y que impactan a la variable dependiente Y = Desempeño competitivo.

g) Modelo validado aplicado en la totalidad de la muestra

De acuerdo con todo el análisis realizado a la investigación con 68 encuestas, se puede concluir que las preguntas para cada constructo son válidas, no tienen correlación entre ellas, ninguna depende de las otras y el índice de factor de varianza VIF indica que no existe multicolinealidad para las variables independientes X_1 , X_2 , X_3 , X_4 y X_5 , con lo que se puede dar por valido el modelo propuesto y permitieron establecer un modelo estadístico con parámetros de regresión significativos de (t) que justifican el modelo de esta investigación y queda de la siguiente forma.

$$Y = 1.514 + 0.262 X_1 + 0.454 X_2 + 0.214 X_3 - 0.198 X_4 + E$$

Donde la variable dependiente es:

Y = Desempeño competitivo.

Variables independientes significativas:

X_1 = Supervisión del perfil del puesto.

X_2 = Talentos de los empleados desarrollados con capacitación

X_3 = Ascensos de los empleados.

X_4 = Revisión del nivel educativo de los empleados.

Variable independiente no significativa:

X_5 = Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.

4.4. Comprobación de Hipótesis

En esta investigación se aplicaron 68 encuestas en el municipio de Tampico y su área conurbana que fueron denominados en su conjunto como el Sur del estado de Tamaulipas, que corresponden al sector hotelero y en particular al listado de la Asociación de Hoteles y Moteles del Sur de Tamaulipas A.C.

Al haber sometido el instrumento de investigación a varias pruebas de tipo mixto y cuantitativas con la generación de valores de alfa de Cronbach se puede concluir que todas las preguntas utilizadas en el instrumento final de investigación son válidas y no existe correlación entre ellas, es decir que no depende una de la otra, también el índice VIF indica que no existe multi colinealidad entre las variables independientes con lo que se valida el modelo resultante porque se obtuvieron los parámetros de regresión con impacto significativo de la (T) de student por lo que el instrumento de investigación utilizado se puede utilizar en futuras investigaciones contribuyendo al aporte científico.

En la hipótesis general, se presume la relación de los factores de capital humano con el desempeño competitivo, dicha relación es soportada con un modelo que explica significativamente dicha relación, sustentado con los valores resultantes de la regresión lineal, con un coeficiente Durbin Watson de 1.828*** (> 1.500), un poder de explicación del modelo más del 65%, con una R^2 de 0.778 lo que muestra que dichos resultados de la hipótesis general son consistentes con Penrose (1962) quien sostiene que la empresa es una colección de recursos internos productivos de carácter cohesivo que la administración de la organización imparte a las actividades del personal operativo y que se provee de una separación para propósitos analíticos.

Así mismo se alinea con la postura de Barney (1991) que coincide con la clave para el desempeño de la empresa son los recursos internos y propios por lo tanto los resultados de esta investigación son consistentes con la base teórica que los apoya, pues se demostró que hay factores de capital humano considerados recursos valiosos ya que están vinculados significativamente con el desempeño competitivo de las empresas. Esto es importante mencionarlo porque los resultados de la hipótesis general de este trabajo también son consistentes con las investigaciones de Ríaz (2016) y Jacobides et al. (2012), pues respaldan la relación de capital humano con el desempeño organizacional y de la empresa.

También con los trabajos de Ravichandran, y Bano (2016) y Sharadindu y Sharma (2011) quienes concluyen que las prácticas de recursos humanos generan las competencias para la mejora el rendimiento en el desarrollo de la organización y así mismo de la empresa. Los resultados aportados aquí se distinguen de los mencionados en el sentido de que sus aportes buscan una correlación de una variable y aquí se buscan un alcance explicativo con el aporte de un modelo de seis constructos, uno dependiente y cinco independientes.

Se presenta como resultado interesante del modelo una variable que resulta negativa y otra no significativa y que debe explicarse con poco más de detalle pues según lo mencionado por Bolin (2014) así como Hayes (2013) en su trabajo: Introducción a la mediación, la moderación y el análisis del proceso condicional: un enfoque basado en la regresión comenta que: La regresión lineal múltiple es una extensión de la regresión lineal simple, para tomar en cuenta más de una variable independiente. Esto es, en lugar de usar sólo una variable independiente X para explicar la variación de Y, se pueden usar simultáneamente varias variables independientes (o elementos de predicción). Con el uso de más de una variable independiente, se debe hacer un mejor trabajo de explicar la variación en Y, y en consecuencia hacer predicciones más precisas Mendenhall (2010, p 552). Como ya se mencionó para el modelo de la variable respuesta Y del desempeño Competitivo, se recolectaron datos para medir las variables predictoras.

El modelo de regresión múltiple propuesto por Mendenhall, para el análisis de regresión múltiple es el siguiente.

$$Y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \dots + \beta_kx_k + \varepsilon$$

Donde:

Y es la variable respuesta que se desea predecir.

$\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_k$ son constantes desconocidas.

X_1, X_2, \dots, X_k son variables predictoras independientes que se miden sin error.

ε es el error de variable, que permite que cada respuesta se desvíe del valor del valor promedio de Y en una cantidad de ε Mendenhall (2010).

En la predicción de la variable de investigación Y (desempeño Competitivo de la empresa) a partir del modelo de la regresión múltiple, va a permitirnos pronosticar el desempeño Competitivo de la empresa, en sus diversas manifestaciones, en función de múltiples variables

que la condicionan y/o determinan, como se comprobaron algunas de las hipótesis específicas se estudiaron.

La hipótesis específica uno, planteó el supuesto del impacto de la supervisión del perfil del puesto en el desempeño competitivo del sector hotelero de la zona sur del estado de Tamaulipas, dicho supuesto fue soportado luego de los coeficientes obtenidos en los resultados del análisis inferencial con un alfa de correlación de 0.735 (> 0.200) un valor T de 2.243* (> 0.200) y un poder de relación del modelo con un valor beta del 3.562 además de un Sig. de 0.029 (< 0.050). Por lo cual se soporta estadísticamente con un impacto significativo entre estos dos constructos.

La hipótesis específica dos, planteó el supuesto del impacto de los talentos de los empleados desarrollados con capacitación en el desempeño competitivo del sector hotelero de la zona sur del estado de Tamaulipas, dicho supuesto fue soportado luego de los coeficientes obtenidos en los resultados del análisis inferencial con un alfa de correlación de 0.833 (> 0.200) un valor T de 4.225* (> 0.200) y un poder de relación del modelo con un valor beta del 3.562 además de un Sig. de 0.000 (< 0.050). Por lo cual se soporta estadísticamente con un impacto significativo entre estos dos constructos.

La hipótesis específica tres, planteó el supuesto del impacto de los Asensos de los empleados en el desempeño competitivo del sector hotelero de la zona sur del estado de Tamaulipas, dicho supuesto fue soportado luego de los coeficientes obtenidos en los resultados del análisis inferencial con un alfa de correlación de 0.722 (> 0.200) un valor T de 2.071* (> 0.200) y un poder de relación del modelo con un valor beta del 3.562 además de un Sig. de 0.043 (< 0.050). Por lo cual se soporta estadísticamente con un impacto significativo entre estos dos constructos.

La hipótesis específica cuatro, planteó el supuesto del impacto de la revisión del nivel educativo de los empleados en el desempeño competitivo del sector hotelero de la zona sur del estado de Tamaulipas, dicho supuesto fue soportado luego de los coeficientes obtenidos en los resultados del análisis inferencial con un alfa de correlación de -0.206 (> 0.200) un valor T de -2.294 * (> 0.200) y un poder de relación del modelo con un valor beta del 3.562 además de un Sig. de 0.025 (< 0.050). Por lo cual se soporta estadísticamente con un impacto significativo entre estos dos constructos.

La hipótesis específica cinco, planteó el supuesto del impacto del Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores en el desempeño competitivo del sector hotelero de la zona sur del estado de Tamaulipas, dicho supuesto no fue soportado luego de los coeficientes obtenidos en los resultados del análisis inferencial con un alfa de correlación de 0.179 (< 0.200) que no es satisfactorio según González, Lise y Felpeto (2013), un valor T de -0.778^* (< 0.200) y un poder de relación del modelo con un valor beta del 3.562 además de un Sig. de 0.440 (> 0.050) que los identifica como no significativos. Por lo cual no se soporta estadísticamente con un impacto significativo entre estos dos constructos.

Hipótesis aceptadas y rechazadas

De acuerdo con el análisis cuantitativo realizado anteriormente se muestra una matriz de los resultados donde se puede observar las variables de las hipótesis planteadas en el capítulo dos que fueron aceptadas y cuales fueron rechazadas. Esto se muestra en la tabla 25.

Tabla 25 Matriz de resultados de las hipótesis

	Hipótesis de investigación	Hipótesis aceptada o rechazada
H ₁	La supervisión del perfil del puesto es un factor del capital humano que mejora el desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur de Tamaulipas.	Aceptada positivamente
H ₂	Los talentos de los empleados desarrollados con capacitación es un factor del capital humano que mejora el desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur de Tamaulipas.	Aceptada positivamente
H ₃	Los ascensos de los empleados es un factor del capital humano que mejora el desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur de Tamaulipas.	Aceptada positivamente
H ₄	El respaldo educativo de los empleados es un factor del capital humano que mejora el desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur de Tamaulipas.	Aceptada negativamente
H ₅	El sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores es un factor del capital humano que mejora el desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur de Tamaulipas.	Rechazada

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las preguntas y objetivos de investigación son contestados con base al análisis de esta investigación. En seguida se plantean los resultados teóricos e implicaciones prácticas para que los responsables de las empresas tengan elementos concluyentes para tomar decisiones y de esa forma generar un mayor desempeño competitivo. Por último, se describen posibles futuras líneas de investigación para generar nuevo conocimiento.

De acuerdo con esta investigación se puede afirmar que el capital humano tiene un impacto parcial con el desempeño competitivo, de acuerdo con la hipótesis general y con las específicas planteadas en el capítulo dos, que fue producto de la revisión de literatura científica encontrada y después de todo el proceso ya descrito, con los resultados de esta tesis se encontró que no todas las variables fueron significativas.

La presente obra permitió mediante la investigación sujeta a rigor científico responder la pregunta de investigación. ¿Cuáles son los factores del capital humano que mejoran el desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur del estado de Tamaulipas? La respuesta a esta pregunta es que, si existe un impacto, aunque parcial, entre los factores del capital humano porque cuatro los coeficientes beta resultan importantes y son materia de esta investigación con el desempeño competitivo de las empresas del sector hotelero del sur del estado de Tamaulipas.

Logros:

Se cumplió el objetivo general de la investigación ya que en el capítulo uno de esta obra se planteó, determinar los factores del capital humano que mejoran el desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del sur del estado de Tamaulipas. Por lo que después de analizar los factores identificados en la literatura, la elaboración de los constructos correspondientes, el desarrollo del instrumento de investigación, su validación y su aplicación a la muestra seleccionada se puede afirmar que se cumplió con el objetivo de la investigación al determinar que, si hay un impacto, aunque parcial, entre los factores del capital humano de esta tesis con el desempeño competitivo en las empresas del sector hotelero del Sur del estado de Tamaulipas. En particular influyen en el mismo desempeño competitivo la supervisión del perfil del puesto que impacta estadístico en un 26.20%, los Talentos de los empleados desarrollados

con capacitación en un 45.40%, los ascensos de los trabajadores con un 21.40% y la revisión del nivel educativo de los trabajadores que impacta de forma negativa en un 19.80 %.

De manera particular se cumplieron cada uno de los siguientes objetivos metodológicos:

- Revisar los antecedentes de la industria hotelera en Tamaulipas y su influencia en el desarrollo del capital humano.

Se cumplió el objetivo al realizar una revisión en bases de datos adscritas a la Universidad Autónoma de Nuevo León con revistas de categoría JCR, en particular con la base de datos EBSCO, así como diversas fuentes consultadas como portales de INEGI, OMT, SEGOB, entre otras que se encuentran debidamente referenciadas en esta obra. También se revisaron artículos seminales de los cuales se fundamentó la teoría que soporta esta tesis siendo la de Barney (1991) como principal, así como Penrose (1962) entre otras mencionadas que forman una cobertura teórica lógica descrita en el capítulo uno y una explicación en una línea del tiempo comentada en el capítulo dos de esta obra.

- Revisar de manera documental el marco teórico que le de sustento a las variables propuestas.

Se cumplió el objetivo en base a diversos estudios empíricos con el que se reforzó la elaboración de los constructos y sus definiciones correspondientes aplicables a esta tesis, mostrados en el capítulo dos de esta tesis.

- Elaborar, mediante la revisión de la literatura empírica de calidad JCR de bases de datos como EBSCO entre otras, un instrumento de medición que permita validar las preguntas propuestas.

Se cumplió el objetivo al realizar el instrumento de medición mediante una exhaustiva revisión de literatura JCR y el excelente cuerpo disciplinar asignado por FACPYA y la UANL, con el que se plantearon 12 preguntas de investigación para cada constructo que da un total de 72 preguntas.

- Validar y mejorar el instrumento de investigación de manera mixta con análisis con expertos.

Se cumplió el objetivo al realizar mediante una prueba de validez con un análisis con expertos de dos etapas en el que se redujo la cantidad de preguntas de 72 a 68 y no se añadieron nuevas preguntas.

- Aplicar y validar el instrumento de forma estadística cuantitativa con Alfa de Cronbach mediante una prueba piloto de la población seleccionada.

Se cumplió el objetivo al realizar, con el instrumento mejorado en su validez y con la eliminación de preguntas, la aplicación de una prueba piloto a parte de la población de estudio de treinta elementos y se analizó su nivel de validez con el alfa de Cronbach del cual se eliminaron 23 preguntas más quedando el instrumento de investigación final con 45 ítems confiables en base a un análisis estadístico cuantitativo.

- Aplicar el instrumento validado a la muestra de la población seleccionada para la investigación.

Se cumplió el objetivo al realizar con una carta dirigida a los empresarios de los hoteles del sur del estado de Tamaulipas y firmada por la directora de posgrado de FACPYA de la UANL con el que se aplicó el instrumento de investigación a la muestra determinada estadísticamente de la población sujeta de estudio que fue el listado de 82 hoteles de categorías de tres y cuatro estrellas afiliadas a la Asociación de Hoteles y Moteles del Sur de Tamaulipas A.C. con el que se calculó una muestra de 68 empresas y mediante un proceso aleatorio simple se obtuvieron un total de 68 encuestas debidamente contestadas con las observaciones explicadas en el capítulo cuatro de esta tesis.

- Realizar el análisis estadístico de la muestra mediante regresión lineal múltiple y en base a los resultados establecer el planteamiento del modelo explicativo.

Se cumplió el objetivo al realizar con el uso del software estadístico SPSS-V 23 en el que se vaciaron los valores recopilados con el instrumento de investigación aplicados a los sujetos de estudio al total de la muestra correspondiente ya mencionada y con los resultados significativos se realizó el modelo final predictivo de esta tesis.

- Analizar los resultados, establecer conclusiones y recomendaciones con indicadores claros que impactan positivamente en el desempeño competitivo de las empresas, en particular del sector hotelero del Sur del estado de Tamaulipas.

Se cumplió el objetivo al analizar los resultados y presentar conclusiones y recomendaciones, que se presentan a continuación.

Discusión de resultados respecto al marco teórico

En este apartado se respaldan las mismas con los resultados de esta investigación y sobre todo con autores de literatura científica.

Supervisión del perfil del puesto

De los siete indicadores validados en el constructo los ítems con más peso para el desempeño competitivo en base al CIRC calculado para lo que debe hacer la empresa fueron, la selección del personal basándose de manera prioritaria en la descripción del puesto con un peso de 0.84, la difusión exhaustiva del perfil del puesto comparado en un 0.83, la exhibición del organigrama en un 0.75, esto es complementado con los impactos del desempeño competitivo con un 0.76%, mejora en las ventas con un 0.76, incremento en las utilidades con un 0.74, así como la disminución de rotación en el personal con un 0.65 que muestran el impacto existente entre la supervisión del perfil del puesto y el desempeño competitivo en las empresas en el sector Hotelero del Sur del estado de Tamaulipas.

El resultado anterior apoya la evidencia encontrada en los trabajos de Clay (2017), Gupta (2017), Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019) y Keh-Luh, et al. (2012). En E.E.U.U, Clay (2017), muestra que las competencias en el proceso de contratación de personal administrativo contribuyen al desempeño de la empresa.

En el mismo sentido Gupta (2017), desde la estrategia diseñada para la selección utilizando el enfoque de proceso analítico de jerarquía y Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019) sostiene el efecto positivo del perfil del puesto con el desempeño. Y Moore (2017) refiere a la precisa selección de personal como una estrategia en la reducción de costos.

Talentos de los empleados desarrollados con capacitación

La relación de esta variable con el desempeño competitivo se da con los ocho siguientes indicadores ordenados por su impacto, mencionando primero lo que debe hacer la organización y que es: Implementación de programas de capacitación con un peso de 0.85, incremento en la capacitación interna con un 0.78, mejora en la detección de necesidades de capacitación en un 0.78, supervisión de la calidad de capacitación en un 0.76. En seguida se mencionan las mejoras que esto daría y que es: Mejora en las habilidades profesionales con un 0.86, incremento del desempeño competitivo en un 0.84, mejora en las ventas con un 0.82, aumento de utilidades en un 0.78.

Eso es interesante porque en general, la capacitación es ampliamente aceptada en la literatura, este estudio se concuerda con los resultados de Goel et al., (2010), que encontraron en su indagación en la capacitación la forma ideal para desarrollar las competencias básicas requeridas para los negocios. También de Mehra et al., (2014) y los resultados de su artículo empírico donde concluyen que los retornos marginales al conocimiento aumentan el tamaño de la empresa y deducen que las empresas se ven obligadas a realizar importantes inversiones en cursos para capacitar a sus empleados. Young, Shawn. (2016) quienes determinaron que las personas son el principal recurso estratégico de cualquier organización y encontraron un efecto positivo entre éstas dos variables.

De manera contraria se aleja de estudios recientes como los de Feltrinelli, Gabriele y Trento (2017) que probaron el impacto en la productividad del entrenamiento en los mandos medios en el que no se encontraron elementos significativos de la capacitación que en esta investigación si se tienen. Otro estudio negativo respecto a esa variable es el de Kräkel (2016), quien considera que el forzar a aprendizajes a los trabajadores podría ser contraproducente en función del desempeño. A pesar de que las investigaciones encontradas soportan una relación los talentos de los empleados desarrollados con capacitación y el desempeño competitivo, los resultados de la presente investigación son favorables a la mayoría de los expuestos en la literatura pues si se encontró impacto entre estos dos constructos.

Ascensos de los empleados

Por otro lado, en el contexto de las empresas del sector Hotelero del Sur del estado de Tamaulipas, también se buscó validar el impacto de esta variable y el desempeño competitivo de los hoteles y los impactos de los ítems validados quedaron ordenados de mayor a menor y para lo que debe realizar la empresa que es: Permitir mayor toma de decisiones en un peso de 0.85, dar ascensos por el alcance de metas en un 0.81 y promocionar en base al desempeño con un 0.79 lo que traería como beneficios directos a: el aumento en utilidades con un 0.85 y con la disminución de quejas con un 0.84.

Los hallazgos señalados son consistentes con los trabajos revisados. Desde el estudio seminal de los concursos de promoción y ascensos de los empleados es el de Lazear y Rosen (1981) hasta Cappelli y Conyon (2018), de Estados Unidos, quienes muestran que las evaluaciones son información que influye directamente en muchas dimensiones de los empleados como los ascensos, bonos y pago por mérito pero que no se usa adecuadamente en las decisiones que generan desempeño competitivo en la empresa.

También coincide con los hallazgos de Chatzimichael y Tzouvelekas, (2014) quienes evidenciaron la relación entre la tasa anual promedio ponderada de crecimiento de la productividad laboral y factores que entre otras cosas permiten a los empleados subir dentro de las empresas. Con el de Vough y Caza (2017), que sostienen que los individuos pueden beneficiarse de ascensos negados y experimentar resultados positivos cuando construyen historias basadas en el crecimiento personal; así mismo con Miklós-Thal y Ullrich (2015) donde el esfuerzo de los empleados y en consecuencia el desempeño de las empresas puede aumentar cuando los agentes de ventas compiten por ascensos para trabajos mejor remunerados que se asignan en base a las habilidades percibidas. Y la misma relación positiva se encontró en Farrington, Venter y Sharp (2014).

Los resultados discrepan del trabajo de DiGabriele (2017), para quien los resultados indican que no se usan puntos de referencia publicados de productividad contable al evaluar la facultad para la contratación, promoción, tenencia y decisiones de pago por mérito. Este trabajo sigue la línea que sostiene la relación de los ascensos de los empleados, pero el aporte de nuestro trabajo es vincularla dentro de un modelo explicativo y directamente vinculado con la variable de desempeño competitivo.

Revisión de nivel educativo de los empleados

En el sector Hotelero del Sur del estado de Tamaulipas, también se buscó validar el supuesto del impacto entre esta variable y el desempeño competitivo en los hoteles que si da significativo y sin embargo con un carácter negativo con los siguientes resultados para cada ítem de los deberes de la empresa como siguen: Permisos para continuar sus estudios con un peso de 0.70, selección en base a los años de estudio con un 0.69, apoyo económico para continuar los estudios con un 0.57. Mejora en el desempeño competitivo con un 0.71, disminución de las quejas de los clientes con un 0.66, mejora de las utilidades con un 0.57 y alcance de metas en un 0.57.

Los resultados se contraponen con el trabajo de Chahal y Bakshi (2016), en el sector bancario de la India, quienes encontraron hallazgos que sugieren una relación positiva entre la revisión del nivel educativo de los empleados y el desempeño competitivo del capital humano. Sus resultados, si bien, vinculan las variables, lo hacen de forma indirecta, donde la educación es una dimensión del capital intelectual y este trabajo si bien encuentra una relación directa entre los constructos, el resultado resulta negativo.

Así mismo, Vuță y Fărcaș (2015) en su artículo empírico, evidencian la relación entre el papel de la formación y el desarrollo organizacional y del empleado y en su trabajo presentan la mediación de las competencias en el efecto de las dos variables. De igual manera, Goldin y Katz (2007) quienes, encontraron que un factor fundamental del crecimiento de los Estados Unidos y sobre todo en las empresas puede haber sido la mayor importancia de la educación general basada en la escolaridad formal en ese país. Las demostraciones aquí presentadas son contradictorias con estos trabajos revisados, donde se evidenció con esta tesis que existe una relación negativa entre el respaldo educativo de los empleados y el desempeño competitivo en las empresas en el sector Hotelero del Sur del estado de Tamaulipas.

Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.

En el sector Hotelero del Sur del estado de Tamaulipas, también se buscó validar el impacto entre esta variable y el desempeño competitivo en los hoteles. Sin embargo, esta variable no resulta significativa por los resultados explicados en la siguiente sección denominada comprobación de la hipótesis. Esto constituye un hallazgo importante que puede contribuir al estado del arte pues es contrario a la vasta literatura que sostiene una relación positiva entre las variables. Por ejemplo, los recientes trabajos de Guclu y Guney (2017) y Sung, Choi y Kang

(2017), quienes en sus trabajos demuestran que la motivación puede aumentar la eficiencia en la vida social y de las empresas. John et al. (2012) quienes evidenciaron el desempeño de las ventas mediante estrategias de motivación; o Battistelli, Galletta, Portoghese y Vandenberghe (2013) así como Word y Carpenter (2013) quienes relacionaron la motivación y el desempeño. O incluso la investigación de Kolstad (2013) quien concluye en su estudio empírico cómo para los empleados es cuatro veces más importante la motivación que los incentivos de beneficio económico. Sin embargo, el modelo que se estableció a partir de las indagatorias realizadas rechaza la literatura revisada.

Recomendaciones

Las recomendaciones prácticas para los empresarios del sector hotelero del sur del estado de Tamaulipas se presentan en una redacción simple que ya se respaldaron con literatura científica en el apartado comprobación de hipótesis, donde se muestra que el desempeño competitivo de la empresa va a incrementar y se manifestará con la disminución de quejas por parte de los clientes, el aumento de competitividad en su categoría, el cumplimiento de metas, mejora en el respeto de la empresa, mejor calidad en el servicio a los clientes con lo que se tendrán clientes más satisfechos, además de mejorar las finanzas, aumentar las ventas, la utilidad y el valor en general.

Todos estos elementos de desempeño competitivo se predicen de acuerdo con el modelo producto de la investigación y respecto a la situación de 2018 en la que se realizó este estudio transversal en el sector hotelero del Sur del estado de Tamaulipas. En particular el desempeño competitivo de las empresas aumentará si se implementan las medidas propuestas a continuación:

En la variable X1: Supervisión del perfil del puesto de los empleados, se debe poner énfasis en dicha revisión porque según el modelo el desempeño competitivo de las empresas puede ascender. Para esto se deben diseñar descripciones de trabajo y sus perfiles de puesto porque es un elemento importante en la planificación del personal ya que estos perfiles y descripciones definen la base de muchos procesos importantes, como las ofertas de trabajo, la contratación, la selección del personal, el establecimiento de expectativas, la compensación, la capacitación y la gestión del rendimiento. La descripción y el perfil de los puestos de trabajo

deben brindar una breve descripción general del rol, cómo se relaciona con la visión de su empresa, una lista de responsabilidades, requisitos y calificaciones clave y para que sea efectiva esta investigación encuentra importante lo siguiente:

La selección del personal debe basarse de manera prioritaria en la descripción del puesto, es decir que a las personas solicitantes de empleo se les verifique si son afines a las actividades y responsabilidades que les serán asignadas y si cuentan con el perfil adecuado para cumplir con las exigencias de este. También se debe realizar la difusión exhaustiva del perfil del puesto de forma clara, objetiva y tangible para que todos los empleados conozcan las actividades que debe realizar así como las responsabilidades a cumplir, también es indispensable que la empresa realice una masiva exhibición del organigrama en donde deben estar perfectamente detallados los puestos de trabajo, los nombres de los responsables, así como las líneas de jerarquía en responsabilidad para que todos respeten y coordinen las actividades y se trabaje como un verdadero equipo productivo, eficaz y eficiente. Por último, la empresa debe basar los cambios en las funciones del personal, o la rotación de este, basada de manera prioritaria en el perfil del puesto del trabajador.

Si esto ocurre la predicción del modelo estadístico de esta tesis es que el desempeño competitivo aumentará de manera global, como ya se mencionó y se podrá apreciar una importante mejora en las ventas y un incremento en las utilidades. Todo esto tiene un sentido lógico de que, si se toman en cuenta otros criterios para la selección del personal, tales como favoritismos puede que no se den los resultados deseados porque esta tesis revela de manera científica que la selección debe ser basada en el perfil y la descripción del puesto.

Lo mismo puede ocurrir si los trabajadores no conocen el perfil del puesto comparado con la descripción del puesto pues los trabajadores pueden tomar de pretexto el desconocimiento de esta información para no realizar las labores que les corresponden. Por último, si el organigrama de la empresa no es claro y objetivo puede complicar el seguimiento de las responsabilidades del personal de toda la empresa.

Para la variable X2: Talentos de los empleados desarrollados con capacitación se descubre en esta investigación que, si impacta en el sector hotelero del sur del estado de Tamaulipas, en el año de 2018, en los hoteles de categorías de tres y cuatro estrellas y este beneficio puede elevarse, sin embargo, la empresa debe comprender el valor y los beneficios de la capacitación de la fuerza laboral. Porque cuando se realiza correctamente, la capacitación

puede dar diversos beneficios. Sin embargo, crear una formación efectiva no es fácil. Entonces, ¿Qué se debe tomar en cuenta para desarrollar los Talentos de los empleados desarrollados con capacitación para mejorar la fuerza laboral y por ende el desempeño competitivo de la empresa?

A continuación, se muestran los elementos identificados que debe realizar la empresa basados en investigación científica para ayudar a crear formas de capacitación efectivas. Si desea incrementar su desempeño competitivo requiere mejorar las habilidades laborales de los empleados, también se necesita un incremento en la capacitación interna, así como brindar capacitación antes de asignar la rotación de funciones o actividades y supervisar el cumplimiento de programas de capacitación bien diseñados.

En el clima económico de hoy, con todas las presiones de correr para hacer negocios, implementar capacitación al personal es probablemente lo último en la mente de los empresarios, especialmente porque significa invertir un dinero que podría utilizarse en otras áreas o proyectos. Sin embargo, los estudios de esta tesis han demostrado que invertir en desarrollar los talentos de los trabajadores con capacitación puede tener enormes beneficios para la empresa porque la capacitación se convierte en una herramienta que permite a sus trabajadores hacer su trabajo más eficiente.

Entre los beneficios identificados en esta tesis se encontró evidencia de que la capacitación incrementa el desempeño competitivo, mejora las utilidades y proporciona un aumento de la calidad en los servicios del hotel que podría incluso crear un círculo virtuoso, es decir a mayor capacitación, mejores ventas y utilidades y al subir estas se podría implementar más capacitación. Es claro que es un gran compromiso para la empresa capacitar a un trabajador, especialmente si ya están enfrentando una gran carga de trabajo. Al mismo tiempo, las personas que ya están bien establecidas en sus carreras pueden tener dudas acerca de embarcarse en una nueva calificación profesional.

La evidencia de que la capacitación es como factor de desempeño competitivo en el sector hotelero, por tanto, permite a los gestores tener por beneficio la certeza de que su inversión en este rubro tendrá un retorno que se verá reflejado a corto, medio o largo plazo. Así mismo, esta certeza permite a los tomadores de decisiones gerenciales y/o estratégicas incluir en su agenda espacios de capacitación para sus empleados, no sólo como una concesión al recurso humano sino con una perspectiva de necesidad para la rentabilidad de la firma.

Si bien estas son preocupaciones legítimas, todavía hay muchas razones para aprovechar esta oportunidad descubierta en esta investigación pues para que tenga algún valor en el desempeño competitivo y como ya se mencionó antes, debe asegurarse de que la capacitación sea práctica y relevante para las tareas que realizan los empleados.

Para la variable X3: Ascensos de los empleados en el organigrama de la empresa, es importante destacar que según esta investigación puede incrementar el desempeño competitivo de la empresa. Estos ascensos significan el avance de un empleado de un puesto de trabajo a otro puesto que tiene un rango de salario más alto, un título de trabajo de nivel más alto y, por lo general, mayores responsabilidades. A veces, una promoción da como resultado que un empleado asuma el compromiso de administrar o supervisar el trabajo de otros empleados por lo que la autoridad para tomar decisiones también tiende a aumentar con dichos ascensos.

Sin embargo, lo más importante a realizar por parte de la empresa para incrementar positivamente el desempeño competitivo de las empresas es que los gerentes consideren la toma de decisiones de los trabajadores en su área de trabajo, que es uno de los ítems identificados para esta tesis, para asignar los ascensos de estos. También es importante que se implementen sistemas para identificar las quejas de los clientes y se base en la disminución de estas para asignar los ascensos, así como identificar de manera precisa el cumplimiento de las metas del hotel.

Esto se explica con la logística común en los negocios, donde el hotel contrata a un graduado de alguna escuela, lo entrena en prácticas comerciales del mundo real, invierte tiempo en educación continua y grados más altos de certificación, y luego otra empresa que puede ser del mismo sector o de otro se puede llevar a uno de los mayores activos de capital humano que es un empleado bien informado y confiable de tal manera que el competidor estaría disfrutando el beneficio de toda esa experiencia de entrenamiento y atención al cliente. Por lo tanto, tomando en cuenta los resultados de esta investigación se recomienda que los empresarios hagan que la inversión en capital humano valga la pena manteniendo a ese valioso empleado en la empresa y haciéndolo avanzar en la escalera administrativa. De realizarse lo anterior los beneficios basados en investigación cuantitativa y científica son que se incrementarán las utilidades y el desempeño competitivo del hotel de manera significativa.

Para la Variable X4: Revisión del nivel educativo de los empleados, la investigación da un resultado interesante porque la predicción es negativa. Sin embargo, es importante recordar que este es el resultado de lo que contestaron los sujetos de estudio que en su mayoría si bien cuentan en su mayoría con preparatoria con casi el 30% y con licenciatura casi el 50% según la gráfica 10. Más del 75% de ellos tienen más de 26 años según la gráfica 5, por lo que se puede suponer que a dichos sujetos de estudio se les puede hacer difícil continuar estudiando y eso explique este hallazgo, aunque esto sea contrario a la opinión popular y algunos estudios empíricos.

El que halla salido negativa en lugar de subir la competitividad la baja, no significa que se recomiende bajar los apoyos por el contrario se deben reforzar los apoyos de lo que se preguntó en el instrumento de investigación, porque esta tesis demuestra que en este año 2019 los gerentes no están apoyando lo suficiente al nivel educativo de las empresas.

Desde el punto de vista de la empresa también se puede explicar posiblemente por la pérdida de tiempo de los trabajadores y el posible descuido de sus labores por sus tareas académicas o por el nivel de las empresas estudiadas, que son hoteles de tres y cuatro estrellas.

Recapitulando este hallazgo controversial, se debe apoyar cada uno de los puntos que se preguntaron en el instrumento de investigación.

Para la variable X5: Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores, el desempeño competitivo de las empresas resulta en extremo interesante descubrir que no resulta significativa y la explicación es un poco evidencia documentada en algunas encuestas que se recopilaron para esta investigación donde algunos encargados o gerentes de hoteles pusieron expresiones como “Aquí no se da motivación” o “no hay motivación en esta empresa” y otras expresiones similares.

De la misma forma se recomienda poner énfasis en la motivación porque los sujetos de estudio contestaron de forma negativa. En esta muestra las empresas no le dan el peso suficiente para que sea significativa y contribuya al desempeño competitivo. Por lo que se debe trabajar en estrategias a fin de se cambie la percepción de los sujetos de estudio.

Los resultados que se obtienen son en base a lo que contestaron los empleadores y gerentes es que no le dan tanto peso por lo que, en lugar de sumar al desempeño

competitivo, resulta no significativo. Los hoteleros deben considerar estos puntos para que aumenten su desempeño competitivo.

De acuerdo con el modelo resultante del análisis científico de la realidad, el capital humano impacta estadísticamente en el desempeño competitivo de las empresas del sector hotelero del Sur del estado de Tamaulipas con los factores de capital humano STARS. Todo esto tiene una valiosa aportación teórica porque esta investigación combina estos cinco factores de capital humano ya definidos teóricamente y relacionados en su impacto con el desempeño competitivo de las empresas.

El último factor mencionado en el párrafo anterior tiene estadísticamente un impacto negativo, lo que significa que el capital humano, a más revisión de los años de estudio del trabajador, menor desempeño generan. Esto en definitiva es un hallazgo porque como ya se mencionó en el punto 4.4 denominado discusión de resultados con el marco teórico la mayor parte de la literatura científica da como positivo los niveles educativos de los empleados.

De los tres factores restantes significativos muestran un efecto positivo, lo que significa que los empleados del sector hotelero del Sur del estado de Tamaulipas favorecen al desempeño competitivo en la medida que se ven incentivados cuando se les desarrollan sus talentos con capacitación, se les supervisa su perfil del puesto y se les proporcionan ascensos laborales. Como recomendación general, se recomienda a los tomadores de decisiones del sector hotelero que consideren para su desempeño competitivo los factores de capital humano:

1. Supervisión del perfil del puesto.
2. Talentos de los empleados desarrollados con capacitación.
3. Ascenso de los empleados.
4. Revisión del nivel educativo de los empleados.

Dichos datos duros, tienen implicaciones gerenciales importantes para la toma de decisiones empresariales. Se recomienda para las variables:

1. Supervisión del perfil del puesto

Las acciones para generar desempeño competitivo respecto al perfil del puesto de los empleados en el sector hotelero del sur del estado de Tamaulipas tienen que ver con supervisarlos de manera prioritaria, realizar la selección de personal basado en dicho perfil

y generar la difusión del organigrama de la empresa de manera clara, objetiva y tangible lo que dará estadísticamente un impacto del desempeño competitivo del 26.20%.

2. Talentos de los empleados desarrollados con capacitación

Dar cursos porque los empleados consideran la capacitación como un factor positivo, por lo tanto, se invita a los gerentes a poner atención a las acciones que tienen que ver con la mejora de las habilidades laborales de los empleados, dar capacitación interna, capacitar antes de rotar actividades o funciones y cumplir con los programas de capacitación.

3. Ascenso de los empleados

Fortalecer acciones como promoción de los empleados ascensos de puesto por observar la toma de decisiones de los empleados, así como la disminución de quejas por parte de los clientes en su interacción con los trabajadores y controlar el cumplimiento de metas del hotel.

Dichas acciones tienen una significativa influencia en la mejora del desempeño competitivo del hotel, en particular con la mejora de utilidades.

4. Revisión del nivel educativo de los empleados

Este factor representa un hallazgo importante teórico pues tiene un nivel de influencia, en el modelo con los factores de capital humano propuesto, de forma negativa en el desempeño competitivo de las empresas del sector hotelero del Sur del estado de Tamaulipas. Lo cual perjudica en este año de estudio, 2018 y en estos municipios de Altamira, Tampico y Ciudad Madero a las empresas de hoteles de categorías de 3 y 4 estrellas. Por lo que se recomienda para la toma de decisiones, favorecer con control acciones como priorizar los años de estudio de los trabajadores, brindar apoyo económico y permisos de tiempo a los empleados para la continuación de estudios formales, así como realizar la selección de personal basados en sus estudios.

5. Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.

En la relación entre el Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores y el desempeño competitivo, fue la variable en donde no se encontraron valores estadísticos suficientes para validar significativamente su impacto. Hay estudios interesantes, relativos a las etapas generacionales de los empleados por su edad y los estímulos y motivaciones de acuerdo con esta tipología mencionados en el capítulo dos de esta obra. Sin embargo el énfasis debe ser positivo.

Estos mismos resultados nulos de este factor de capital humano tan ampliamente aceptado como lo es la motivación y el resultado negativo de la variable revisión del nivel educativo de los empleados nos llevan a plantear futuras líneas de investigación tales como:

1. Realizar estudios cualitativos para el estudio a fondo del porqué y cómo se vinculan las asociaciones de las variables, en particular la variable motivación que dio una relación no significativa.
2. Aplicar el instrumento de medición en otros sectores.
3. Realizar estudios cuantitativos sobre la calidad y naturaleza del tema crucial, no significativo en el sector hotelero que es la motivación con el desempeño del Sur del estado de Tamaulipas.
4. Realizar estudios cuantitativos que analicen los estilos y criterios, es decir el fondo y la forma, de supervisión de tópicos relacionados con la educación como son la cultura, clima organizacional, descripción del perfil del puesto, selección de personal, entre otros.

Limitaciones de la investigación:

Se encontraron como limitantes a esta investigación la renuencia y apatía de algunos sujetos de investigación. También la difícil selección de textos JCR de las diversas y vastas bases de datos con rigor científico y la discriminación de artículos en revistas denominadas predatorias por lucrar de forma indebida con la investigación científica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acemoglu, D., y Autor, D. (2012). *What Does Human Capital Do? A Review of Goldin and Katz's The Race between Education and Technology*. *Journal Of Economic Literature*, 50(2), 426-463. doi:10.1257/jel.50.2.426
- Ajagbe, M. A., Cho, N. M., Udo, E. E. U., & Peter, O. F. (2016). How Organizational Structure Aids Business Performance. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(8).
- Alvarez R. Anli (2019) México caerá en turismo internacional, A21 mx, <https://a21.com.mx/index.php/organismos/2019/01/17/mexico-caera-en-turismo-internacional>, revisado el 14/06/2019.
- Anca-Ioana, M. (2013). New Approaches Of The Concepts Of Human Resources, Human Resource Management And Strategic Human Resource Management. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 1520-1525.
- Aravamudhan, N. R., & Krishnaveni, R. (2016). Establishing Content Validity for New Performance Management Capacity Building Scale. *IUP Journal of Management Research*, 15(3), 20.
- Badea, L., & Rogoianu, A. (2012). Controversies concerning the connection higher education - human capital - competitiveness. *Theoretical & Applied Economics*, 19(12), 125-142.
- Baert, S., De Pauw, A., & Deschacht, N. (2016). Do Employer Preferences Contribute to Sticky Floors?. *ILR Review*, 69(3), 714-736. doi:10.1177/0019793915625213
- Banker, R. D., Chang, H. H., and Majumdar, S. K. (1996). A Framework for Analyzing Changes in Strategic Performance, *Strategic Management Journal* (17:9), pp. 693-712.
- Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management science*, 30(9), 1078-1092.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, Pp. 99–120.

- Barnir, A. (2014). Gender Differentials In Antecedents Of Habitual Entrepreneurship: Impetus Factors And Human Capital. *Journal Of Developmental Entrepreneurship*, 19(1), -1. doi:10.1142/S1084946714500010.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy Of Management Journal*, 58(1), 111-135. doi:10.5465/amj.2013.0227
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I., & Vandenberghe, C. (2013). Mindsets of Commitment and Motivation: Interrelationships and Contribution to Work Outcomes. *Journal Of Psychology*, 147(1), 17-48. doi:10.1080/00223980.2012.668146
- Baum, C. L., & Ruhm, C. J. (2016). The Changing Benefits of Early Work Experience. *Southern Economic Journal*, 83(2), 343-363. doi:10.1002/soej.12157
- Becchetti, L., Castriota, S., & Tortia, E. (2013). Productivity, wages and intrinsic motivations. *Small Business Economics*, 41(2), 379-399. doi:10.1007/s11187-012-9431-2.
- Becker, G.S., 1962, "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis," *Journal of Political Economy* 70, 9–49.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital theory*. Columbia, New York, 1964.
- Birim, S., Anitsal, M. M., & Anitsal, İ. (2016). A Model Of Business Performance In The Us Airline Industry: How Customer Complaints Predict The Performance? *Business Studies Journal*, 8(2). Tomado de:
<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=118423169&lang=es&site=eds-live>.
- Bohrnstedt, G. W. (1976). Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes. GF Summers (comp.), *Medición de actitudes*. México, DF: Ed. Trillas, 103-127.
- Bognanno, M., & Melero, E. (2016). Promotion Signals, Experience, and Education. *Journal Of Economics & Management Strategy*, 25(1), 111-132. doi:10.1111/jems.12132
- Boldea, B. I. (2016). Human capital contracts as investment portfolio. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 18(2), 157-162.
- Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials Through The Looking Glass: Workplace Motivating Factors. *Journal Of Business Inquiry: Research, Education & Application*, 16(2), 131-139.

- Cameron, A. C., & Windmeijer, F. A. (1997). An R-squared measure of goodness of fit for some common nonlinear regression models. *Journal of econometrics*, 77(2), 329-342.
- Camuffo Arnaldo, Gerli Fabrizio, Borgo Silvia and Somià Tatiana (2009), "The Effects of Management Education on Careers and Compensation", *Journal of Management Development*, Vol. 28, No. 9, pp. 839-858.
- Cañadas Osinski, I., Prieto Marañón, P., San Luis Costas, C., & Caballero de Rodas, F. D. (1994). Estudio de cuantificadores lingüísticos de frecuencia y de cantidad. *Acta Comportamental: Revista Latina de Análisis del Comportamiento*, 2(2).
- Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2018). What Do Performance Appraisals Do?. *ILR Review*, 71(1), 88-116. doi:10.1177/0019793917698649
- Cashin, W. E. (1995). Student Ratings of Teaching: The Research Revisited. IDEA Paper No. 32.
- Castillejo, J. L. (1994). El currículum en la escuela infantil. *Aula XXI Santillana*, 404.
- Castillejo, J. L. (1994). La educación como fenómeno, proceso y resultado. *Teoría de la Educación*, 15-28.
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2016). Measurement of Intellectual Capital in the Indian Banking Sector. *Vikalpa: The Journal For Decision Makers*, 41(1), 61-73. doi:10.1177/0256090916629253
- Chatzimichael, K., & Tzouvelekas, V. (2014). Human capital contributions to explain productivity differences. *Journal of Productivity Analysis*, 41(3), 399-417.
- Chinniah, Y., & Burlet-Vienney, D. (2013). Study on lockout procedures for the safety of workers intervening on equipment in the municipal sector in Quebec. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 19(4), 495-511.
- Clay, P. J. (2017). The Role of Competencies in the OPM Hiring Process: Supporting Mission Outcomes. *Armed Forces Comptroller*, 62(3), 18-21.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130.
- CONACYT (2018) <http://www.conacytprensa.mx/index.php/ciencia/humanidades/8938-perdido-mexico-su-bono-demografico-la-esperanza-es-el-bono-de-genero>, recuperado el 23 de agosto de 2018.

- CONOCER (2009) Estrategia para el fortalecimiento del capital humano del sector, con base en las competencias de las personas. Sector Turismo.
- Cubbin, J., & Geroski, P. (1987). The convergence of profits in the long run: inter-firm and inter-industry comparisons. *The Journal of Industrial Economics*, 427-442.
- Dankhe, G. (1986). Metodología de la investigación. Definición del tipo de.
- DATATUR (2018) Análisis integral del turismo, información Turística por Entidad Federativa, SECTUR, recuperado de http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_TAMS.aspx, el 23 de agosto de 2018.
- De Grip, A., & Sauermann, J. (2012). The Effects of Training on Own and Co-worker Productivity: Evidence from a Field Experiment*. *Economic Journal*, 122(560), 376-399. doi:10.1111/j.1468-0297.2012.02500.x
- DENUE (2017) Dirección General de Integración, Análisis e Investigación, con base en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). www.inegi.org.mx (2 de febrero de 2016), y datos publicados en el Anuario estadístico y geográfico del estado de Tamaulipas, ediciones 2001-2015.
- De Pater, I. E., Van Vianen, A. E., Bechtoldt, M. N., & Klehe, U. C. (2009). Employees' Challenging Job Experiences And Supervisors' Evaluations Of Promo Ability. *personnel psychology*, 62(2), 297-325.
- Draca, M., Machin, S., & Van Reenen, J. (2011). Minimum wages and firm profitability. *American economic journal: applied economics*, 3(1), 129-51.
- Watson, G. S., & Durbin, J. (1951). Exact tests of serial correlation using noncircular statistics. *The Annals of Mathematical Statistics*, 446-451.
- Evans III, J. H., Shuqing, L., & Nagarajan, N. J. (2014). CEO Turnover, Financial Distress, and Contractual Innovations. *Accounting Review*, 89(3), 959-990. doi:10.2308/accr-506882014
- Faga, H. A. (2006). Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores de... Ediciones Granica SA. Pag. 12.
- Farrington, S. M., Venter, E., & Sharp, G. D. (2014). Extrinsic rewards in family businesses: Perspectives of nonfamily employees. *South African Journal Of Business Management*, 45(3), 67-79.

- Federal, M. P. E. (2013). Plan Nacional de Desarrollo. In Plan Nacional de Desarrollo. Talleres Gráficos de la Nación.
- Federal, M. P. E. (2013). *Plan nacional de desarrollo*. Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Feltrinelli, E., Gabriele, R., & Trento, S. (2017). The Impact of Middle Manager Training on Productivity: A Test on Italian Companies. *Industrial Relations*, 56(2), 293-318. doi:10.1111/irel.12174
- Fisk, P. C. (2016). Appraising the performance of performance appraisals. *Monthly Labor Review*, 1-2
- Fong Reynoso, C. (2005). La teoría de recursos y capacidades. Fundamentos microeconómicos. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Guadalajara, Jalisco.
- George, D., & Mallery, M. (2003). Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference.
- Georgiadis, A., y Pitelis, C. N. (2012). Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 808-825.
- Goel, A., Rana, G., & Rastogi, R. (2010). Knowledge Management as a process to develop sustainable competitive advantage. *South Asian Journal of Management*, 17(3), 104.
- Goldin, Claudia, and Lawrence F. Katz. (2007). "Long-Run Changes in the Wage Structure: Narrowing, Widening, Polarizing." *Brookings Papers on Economic Activity* 2: 135–65.
- Gonzalez H. Antonio (2018) Llegan a Tamaulipas más de 2 millones de turistas en Semana Santa, *Excelsior* 1 de abril de 2018, consultado el 2 de febrero de 2019 de <https://www.excelsior.com.mx/nacional/llegan-a-tamaulipas-mas-de-2-millones-de-turistas-en-semana-santa/1229872>.
- Grant, R.M., Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* (1986-1998); Winter 1996; 17, Winter Special Issue; ABI/INFORM Global pg. 109
- Guclu, H., & Guney, S. (2017). The Effect of the Motivation Techniques Used by Managers to Increase the Productivity of their Workers and an Application. *Business Management Dynamics*, 6(7), 1-18.
- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2002). La Dirección Estratégica de la Empresa.

- Gupta, S. (2017). A Strategy Designed for Selection Using AHP Approach: A Study of B-School Students' Perception and Hiring of Best Minds. *IUP Journal Of Management Research*, 16(2), 82-93.
- Gürtler, M., & Gürtler, O. (2015). The Optimality of Heterogeneous Tournaments. *Journal Of Labor Economics*, 33(4), 1007-1042.
- Hadi Razavi, S. M., Nargesi, G. R., Hajihoseini, H., & Akbari, M. (2016). The impact of technological innovation capabilities on competitive performance of Iranian ICT firms. *Iranian Journal Of Management Studies*, 9(4), 855-882.
- Hambrick, Donald C., and Phyllis A. Mason. 1984. upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9(2): 193–206.
- Haque Talukder, A. M. (2014). Perceived importance of job analysis influencing motivation and competencies among blue-collar and white-collar employees. *IBA Business Review*, 9(1), 79-91.
- Harris, C. M., Pattie, M. W., & McMahan, G. C. (2015). Advancement along a career path: the influence of human capital and performance. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 102-115. doi:10.1111/1748-8583.12047
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2014• Hernández, R. *Metodología de la Investigación*. 6a Edición, Mc Graw Hill, México.
- Hítka, M., & Balážová, Ž. (2015). The impact of age, education and seniority on motivation of employees. *Business: Theory & Practice*, 16(1), 113-120. doi:10.3846/btp.2015.431
- Hox, J. J., Moerbeek, M., & Van de Schoot, R. (2017). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Routledge.
- Hristova, M. R., Vasileva, K. V., & Vladimirova, A. A. (2017). Application of the lean concept as a prerequisite for a tourist business development. *Economic Processes Management*, (1), 49-67. <http://www.conacytprensa.mx/index.php/ciencia/humanidades/8938-perdioxido-mexico-su-bono-demografico-la-esperanza-es-el-bono-de-genero>
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/especiales/endutih/endutih2012.pdf. Recuperado el 28 de septiembre de 2013.
- Huber, D., & DiGabriele, J. A. (2017). Accounting research productivity benchmarks: who uses them?. *Journal Of Theoretical Accounting Research*, 13(1), 24-75.

- INEGI. Encuesta Intercensal 2015, consultado 6 de marzo de 2019 de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/tam/poblacion/default.aspx?tema>
- INEGI, M. (1994). México en cifras. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/> Recuperado el 10 de abril de 2016.
- INEGI, (2013) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Estadísticas sobre disponibilidad y uso de tecnología de información y comunicaciones en los hogares, 2012.
- INEGI (2016) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. “*Estadísticas a propósito del día mundial del turismo (27 de septiembre)*” 23 de septiembre 2016 aguascalientes, ags. P.4
- INEGI, (2016) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Cuadro Resumen. Indicadores de economía. México: INEGI; 2014. [En línea] <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=23824>. [Consultado 18/05/2016].
- INEGI (2016) Anuario estadístico y geográfico de Tamaulipas 2016, Gobierno del Estado de Tamaulipas
- INEGI (2017) Anuario estadístico y geográfico de Tamaulipas 2017 *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México)*. / Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI, 2017.
- ITET (2019). <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx>, DATATUR consultado el 6 de enero de 2019.
- Jacobides, M. G., Winter, S. G., & Kassberger, S. M. (2012). The dynamics of wealth, profit, and sustainable advantage. *Strategic Management Journal*, 33(12), 1384-1410.
- James Santhanam, F. R. (2011). An impact study of intellectual capital performance on productivity, profitability and market valuation of knowledge industries in India. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*.
- Jha, B., & Kumar, A. (2016). Employee Engagement: A Strategic Tool to Enhance Performance. *DAWN: Journal For Contemporary Research In Management*, 3(2), 21-29.
- Johannesson, J., & Jorgensen, P. (2017). The moderating effect of employee education and professional skills on the relationship between entrepreneurial orientation and performance. *Journal Of Entrepreneurship Education*, 20(2), 1-18.

- John, A. G., Francis, A. I., Chukwu, & Innocent, I. (2012). Improving Sales Performance through Sales Force Motivation Strategies: A Study of Pharmaceutical Firms in Nigeria. *International Journal Of Business Management & Economic Research*, 3(5), 620-626.
- Jyothi, J. (2016). Non-Monetary Benefits & Its Effectiveness In Motivating Employees. *Clear International Journal Of Research In Commerce & Management*, 7(5), 45-48.
- Kallio, K., & Kallio, T. J. (2014). Management-by-results and performance measurement in universities – implications for work motivation. *Studies In Higher Education*, 39(4), 574-589. doi:10.1080/03075079.2012.709497
- Keh-Luh, W., Chi, C., & Chiu-Mei, T. (2012). Integrating human resource management and knowledge management: from the viewpoint of core employees and organizational performance. *International Journal Of Organizational Innovation*, 5(1), 109-137.
- Khan, S., & Shah, S. A. (2017). Study on Key Empirical Factors of Competitiveness: Case of Textile Industry of Pakistan. *Journal Of Managerial Sciences*, 11(1), 1-22.
- Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). Mediating role of port supply chain integration between involvement of human resource practices and port performance in Kingdom of Saudi Arabia. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(3), 507-516.
- Kolstad, J. T. (2013). Information and Quality When Motivation is Intrinsic: Evidence from Surgeon Report Cards. *American Economic Review*, 103(7), 2875-2910. doi:10.1257/aer.103.7.2875.
- Kräkel, M. (2016). Human Capital Investment and Work Incentives. *Journal Of Economics & Management Strategy*, 25(3), 627-651. doi:10.1111/jems.12155
- Lazazzara, A., Karpinska, K., & Henkens, K. (2013). What factors influence training opportunities for older workers? Three factorial surveys exploring the attitudes of HR professionals. *International Journal Of Human Resource Management*, 24(11), 2154-2172. doi:10.1080/09585192.2012.725077
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of political Economy*, 89(5), 841-864.
- Liu, B., Zhang, X., Du, L., & Hu, Q. (2015). Validating the Construct of Public Service Motivation in For-profit Organizations: A preliminary study. *Public Management Review*, 17(2), 262-287. doi:10.1080/14719037.2013.798023.

- Young, Shawn. (2016). Critique Effective Human Resources and Organizational Behavior. 10.13140/RG.2.1.1598.2327.
- Madrid F. Francisco (2019) 2018, un buen año para l turismo mundial... ¿y 2019?, EL UNIVERSAL 04/02/2019, <https://www.eluniversal.com.mx/columna/francisco-madrid-flores/cartera/2018-un-buen-ano-para-el-turismo-mundial-y-2019>, revisado el 14/06/2019.
- Madsen, P. M., & Bingham, J. B. (2014). A Stakeholder-Human Capital Perspective on the Link between Social Performance and Executive Compensation. *Business Ethics Quarterly*, 24(1), 1-30. doi:10.5840/beq2014254
- Martinez E. (2019) Actividad turística sólo crecerá 1.6% durante 2019, prevén empresarios, EL HERALDO DE MÉXICO, <https://heraldodemexico.com.mx/pais/actividad-turistica-solo-crecera-1-6-durante-2019-preven-empresarios/> revisado el 14/06/2019.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 38-47.
- Mehra, A., Langer, N., Bapna, R., & Gopal, R. D. (2014). Estimating Returns to Training in the Knowledge Economy: A Firm Level Analysis of Small and Medium Enterprises. *Mis Quarterly*, 38(3).
- Bolin, J. H. (2014). Hayes, Andrew F.(2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York, NY: The Guilford Press. *Journal of Educational Measurement*, 51(3), 335-337.
- Miklós-Thal, J., & Ullrich, H. (2015). Belief precision and effort incentives in promotion contests. *Economic Journal*, 125(589), 1952-1963. doi:10.1111/eoj.12162
- Moore, D. A. (2017). How to Improve the Accuracy and Reduce the Cost of Personnel Selection. *California Management Review*, 60(1), 8-17. doi:10.1177/0008125617725288
- Müller, O., Schmiedel, T., Gorbacheva, E., & von Brocke, J. (2016). Towards a typology of business process management professionals: identifying patterns of competences through latent semantic analysis. *Enterprise Information Systems*, 10(1), 50-80. doi:10.1080/17517575.2014.923514
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.

- Nguyen, L., Ermasova, N., Geyfman, V., & Mujtaba, B. (2015). Leadership Orientations of Russian Working Adults: Do Age, Gender, Education, and Government Work Experience Make a Difference? *Public Organization Review*, 15(3), 399-413. doi:10.1007/s11115-014-0279-6
- Nonaka, I y Takeuchi H (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Oganišjana, K., & Koke, T. (2012). Does Competence-Oriented Higher Education Lead to Students' Competitiveness?. *Engineering Economics*, 23(1), 77-82.
- Olivella, J., Corominas, A., & Pastor, R. (2013). Task assignment considering cross-training goals and due dates. *International Journal Of Production Research*, 51(3), 952-962. doi:10.1080/00207543.2012.693645
- OMT (2017) *Panorama OMT del turismo internacional Edición 2017. Tourism Organization, United Nations World Tourism Organization (UNWTO), OMT.*
- Osinski, I. C., & Bruno, A. S. (1998). Categorías de respuesta en escalas tipo Likert. *Psicothema*, 10(3), 623-631.
- Pandey, S., & Sharma, R. K. (2011). Organization Development Interventions for Prospectors: A Theoretical Framework and its Empirical Validation. *Global Business & Management Research*, 3(1), 79-95.
- Pardo, A., & Ruiz, M. Á. (2002). *SPSS 11: Guía para el análisis de datos*. Mc Graw Hill.
- Partida Puente, A. (2012). *Valor del conocimiento como detonante de la competitividad y el desempeño económico en las empresas de servicios: el caso de empresas de software del estado de Nuevo León (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).*
- Patel, C., & Gor, R. (2016). A Pilot Survey of Training and Development Activities in Non-Life Insurance Companies of Ahmedabad and Gandhinagar Cities in Gujarat State. *Journal Of The Insurance Institute Of India*, 4(1), 18-29.
- Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Penrose, E. T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Aguilar.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

- Porter, M. E. (1982). Evolución del Sector Industrial. En *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (37 ed., pág. 393). México, DF., México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.
- Pouchová, L. (2011). Work motivation and satisfaction in the context of economic crisis. *Scientific Papers Of The University Of Pardubice. Series D, Faculty Of Economics & Administration*, 16(21), 151-160.
- Ramsey, A. T., & Etcheverry, P. E. (2013). Aligning Task Control With Desire for Control: Implications for Performance. *Basic & Applied Social Psychology*, 35(5), 467-476. doi:10.1080/01973533.2013.823617
- RankingOMT (2019) SECTUR,
<https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>, consultado el 5 de enero de 2019.
- RAT (2018) Resultados de la Actividad Turística enero 2018, DATATUR, Disponible en <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx>
- Ravichandran, N., & Bano, R. (2016). A Review of Antecedents, Correlates and Consequences of HR Practices: A Conceptual Model of Organizational Development. *IUP Journal Of Organizational Behavior*, 15(4), 76-127.
- Riaz, S. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study on Manufacturing and Service Organizations in Pakistan. *Public Organization Review*, 16(4), 421-442. doi:10.1007/s11115-015-0315-1
- Rice, J., Liao, T. S., Martin, N., & Galvin, P. (2012). The role of strategic alliances in complementing firm capabilities. *Journal of Management & Organization*, 18(06), 858-869.
- Rumelt, R. P., & Lamb, R. (1984). Competitive strategic management. *Toward a Strategic Theory of the Firm*, 556-570.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.
- Saud Mira, M., Chan Kok, T., & Yap Voon, C. (2017). The Impact of HRM Practices and Employees' Job Satisfaction on Employees' Performance at Saudi Ports Authority.

- Annual International Conference On Enterprise Marketing & Globalization, 140-147.
doi:10.5176/2251-2349_HRM&PD17.38
- González, C. G., Lise, A. V., & Felpeto, A. B. (2013). Tratamiento de datos con R, Statistica y SPSS. Ediciones Díaz de Santos.
- SECTUR (2017) Ranking Mundial del Turismo Internacional, Secretaria de Turismo consultado el 10 de marzo de 2018 de la página web <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>
- SECTUR, UAT, de Tamaulipas, G. D. E. (2014). *Agendas de competitividad de los destinos turísticos de México, Tampico – Madero, Tamaulipas*. Gobierno del Estado de Tamaulipas.
- SEGOB, PND (2019), Plan nacional de Desarrollo 2018 – 2024, diario oficial de Gobernación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5299465, consultado el 5 de enero de 2019.
- Sehic, D., Mujkic, A., Jusic, J., & Kovacevic, J. (2014). Impact Of Intellectual Capital On Profitability Of Banks In Bosnia And Herzegovina. Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES), 100-110.
- Secretaría de Economía. Gobierno de la República. Información económica y estatal (2018) Tamaulipas,
- Sharadindu Pandey and Prof. RRK Sharma (2011) Organization Development Interventions for Prospectors: A Theoretical Framework and its Empirical Validation, Global Business and Management Research: An International Journal
- SHRM (2019) The Society for Human Resource Management (SHRM) https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/job-descriptions/pages/cms_004943.aspx, consultado el 9 de enero de 2019.
- SNIEGT (2017) Portal del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo, consultado de http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_TAMS.aspx, el 23 de agosto de 2018.
- Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kang, S. (2017). Incentive Pay and Firm Performance: Moderating Roles of Procedural Justice Climate and Environmental Turbulence. *Human Resource Management*, 56(2), 287-305. doi:10.1002/hrm.21765

- Tamasauskiene, Z., & Poteliene, S. (2013). Evaluation of Return to Investment in Human Capital in Lithuania in the Context of Other Countries. *Engineering Economics*, 24(3), 198-206.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
- Travel and Tourism Economic Impact World (2018), March 2018 World Travel & Tourism Council. Consultado el 3 de marzo de 2019, en <https://www.kendall.edu/blog/why-is-the-hospitality-industry-important/#/>
- UNWTO (2017) Panorama OMT del turismo internacional Edición 2017. Tourism Organization, United Nations World Tourism Organization.
- UNWTO (2017) Annual Report World Tourism Organization, United Nations World Tourism Organization, [annual_report_2017_web_0.pdf](#).
- UNWTO (2018) Advance Release World Tourism Organization, United Nations World Tourism Organization, Vol. 16 [unwto_barom18_01_january_excerpt_hr.pdf](#)
- Van de Wiele, P. (2010). The impact of training participation and training costs on firm productivity in Belgium. *International Journal Of Human Resource Management*, 21(4), 582-599. doi:10.1080/09585191003612083
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 357
- Vough, H. C., & Caza, B. B. (2017). Where do I go from here? Sensemaking and the construction of growth-based stories in the wake of denied promotions. *Academy Of Management Review*, 42(1), 103-128. doi:10.5465/amr.2013.0177
- Vuță, D. R., & Fărcaș, A. (2015). The role of training in organizational and employee development. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 20(3), 367-372.
- Waddoups, C. J. (2014). Union Membership and Job-Related Training: Incidence, Transferability, and Efficacy. *British Journal Of Industrial Relations*, 52(4), 753-778. doi:10.1111/j.1467-8543.2012.00909.x
- Welch, S., & Comer, J. (1988). *Quantitative methods for public administration: Techniques and applications*. Houghton Mifflin Harcourt P.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Word, J., & Carpenter, H. (2013). The New Public Service? Applying the Public Service Motivation Model to Nonprofit Employees. *Public Personnel Management*, 42(3), 315-336. doi:10.1177/0091026013495773.

- Wyland, R., Lester, S., Ehrhardt, K., & Standifer, R. (2016). An Examination of the Relationship Between the Work-School Interface, Job Satisfaction, and Job Performance. *Journal Of Business & Psychology*, 31(2), 187-203. Doi: 10.1007/s10869-015-9415-8
- Yang, Y. F., Chen, Y. S., & Yang, L. W. (2013). Gender gap, training and financial performance: evidence from public accounting industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3697-3718.
- Yinggang, W., Goodrum, P. M., Haas, C., Glover, R., & Vazari, S. (2010). Analysis of the benefits and costs of construction craft training in the United States based on expert perceptions and industry data. *Construction Management & Economics*, 28(12), 1269-1285. doi:10.1080/01446193.2010.524238.
- Sánchez H. y Reyes C. (2009). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima: Visión Universitaria.
- Tafur R. (1995). *La tesis universitaria*. Lima: Mantaro.
- De la Garza J., Morales B. y González B. (2013). *Análisis estadístico multivariable*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, Ana & Espejo, Begoña & González-Romá, Vicente & Gómez-Benito, Juana. (2001). Escalas de respuesta tipo Likert. ¿Es relevante la alternativa "indiferente"? *Metodología de Encuestas*. 3. 135-150.

ANEXOS

1. Respaldo documental del instrumento de investigación final

Sección III. Desempeño competitivo.

Para esta investigación se tomará como definición del desempeño competitivo las ganancias y los beneficios que obtiene una empresa.

		Autores
1	¿Qué tanto los clientes han disminuido sus quejas?	Birim, Anitsal y Anitsal, (2016). Cardona y Calderón (2006)
2	¿Qué tanto considera que el hotel es competitivo en su nivel?	Tengku Adil Tengku, I., Torabi, T., & Bhatti, M. I. (2017).
3	¿Qué tanto considera que el hotel es competitivo en la zona?	Tengku Adil Tengku, I., Torabi, T., & Bhatti, M. I. (2017).
4	¿Qué tanto el hotel cumple sus metas y objetivos?	Calderón, Álvarez y Naranjo (2009)
5	¿Qué tanto considera que el hotel es respetado en la localidad?	Fernández y Martos (2016)
6	¿Qué tanto el hotel ha mejorado en la calidad de sus servicios este año, respecto al año anterior?	Sehic (2014); Cardona y Calderón (2006); Deesomlert y Sawmong (2013).
7	¿Qué tanto los clientes quedan satisfechos según su percepción?	Cardona y Calderón (2006)
8	¿Qué tanto el hotel aprovecha los recursos económicos?	Mehra, Langer, Bapna, y Gopal (2014)
9	¿Qué tanto el hotel ha mejorado sus finanzas respecto al 2017?	Ajagbe, Cho, Udo y Peter (2016)
10	¿Qué tanto el hotel ha mejorado su valor de mercado?	Draca, Machin y Van Reenen (2008); Cardona y Calderón (2006); Fernández y Martos (2016)
11	¿Qué tanto el hotel aumentó las ventas respecto al año anterior?	James (2011); Georgiadis y Pitelis (2012); Salgueiro (2001); Fernández y Martos (2016); Chang y Majumdar 1996
12	¿Qué tanto las utilidades del hotel han aumentado?	Kets (2016) James (2011); Draca, Machin y Van Reenen (2008);

Sección IV. Supervisión del perfil del puesto.

En esta investigación se considera al cumplimiento del perfil del puesto como la correcta aplicación de los principios del Desarrollo Organizacional en la definición y aplicación del perfil y descripción del puesto que brindan certeza de productividad a los trabajadores.

1	¿Qué tanto es mejor el desempeño competitivo del hotel respecto al 2017 por una adecuada supervisión del perfil del puesto?	Ravichandran y Bano, (2016)
2	¿Qué tanto el hotel realiza la selección del personal de acuerdo con el perfil del puesto?	Anca-Loana, (2013)
3	¿Qué tanto el hotel realiza la difusión clara, objetiva y tangible de la descripción y perfil de los puestos de trabajo?	Ajagbe, Cho, Udo, & Peter, (2016)
4	¿Qué tanto el hotel cuenta con un organigrama que define jerarquías y responsabilidades de los puestos de trabajo?	Ravichandran y Bano, (2016)
5	¿Qué tanto se realiza una adecuada rotación de funciones del personal basada en el perfil del puesto de los trabajadores del hotel?	Khattak, Ramzan & Rehman (2015)
6	¿Qué tanto la supervisión del perfil del puesto contribuye al incremento de las ventas de los servicios del hotel?	Harris (2016)
7	¿Qué tanto la supervisión del perfil del puesto contribuye al incremento de utilidades del hotel?	Sharma (2011)

Sección V. Talentos de los empleados desarrollados con capacitación.

Para esta investigación se considera la capacitación a los empleados como el incremento en capacidades y habilidades que son producto de los cursos o apoyos de la empresa a la capacitación o formación profesional.

1	¿Qué tanto considera que la empresa mejora las habilidades laborales de los empleados con capacitación?	Tamošiūnien y Simona Survilaitė (2016)
2	¿Qué tanto la empresa brinda capacitación a los empleados para asignar la rotación de funciones o actividades?	
3	¿Qué tanto el hotel brinda capacitación interna a sus empleados?	Tamošiūnien y Simona Survilaitė (2016)
4	¿Qué tanto se cumplen los programas de capacitación?	Goel (2010); Yang, Chen y Yang, (2013).
5	¿Qué tanto la capacitación para los empleados contribuye al incremento de las ventas del hotel?	Goel (2010)
6	¿Qué tanto la capacitación para los empleados ha influido en el desempeño competitivo del hotel?	Mehra, Langer, Bapna y Gopal (2014);
7	¿Qué tanto la capacitación de los empleados ha influido en el incremento de utilidades del hotel?	Tung-Shan, John, y Nigel (2011).
8	¿Qué tanto la capacitación de los empleados apoya el incremento de la calidad de los servicios del hotel?	Yang, Chen y Yang, (2013); Tung-Shan, John, y Nigel (2011).

Sección VI. Ascensos de los empleados.

Para esta investigación se define en esta investigación a los ascensos de los empleados como la permanencia de los trabajadores, su experiencia y las promociones dentro del organigrama de la empresa.

1	¿Qué tanto considera que los empleados que han ascendido en el organigrama del hotel han contribuido a un mayor desempeño competitivo del hotel?	De Pater, Van Vianen, Bechtoldt y Klehe (2009) Barnir (2014)
2	¿Qué tanto los ascensos de los empleados se basan en los criterios observados en los empleados cuando toman decisiones en el hotel?	Yang, Chen, y Yang (2013)
3	¿Qué tanto los ascensos de los empleados son asignados al identificar la disminución de quejas de los clientes?	Arens, Elder y Beasley (2008)
4	¿Qué tanto los ascensos de los empleados son asignados basadas en el cumplimiento de metas del hotel?	De Pater, Van Vianen, Bechtoldt y Klehe (2009);
5	¿Qué tanto los ascensos de los empleados mejoran las utilidades del hotel?	Schmidt, Hunter y Outerbridge (1986)

Sección VII. Respaldo educativo de los empleados.

Para esta investigación el respaldo educativo o la formación académica del empleado se definirá como los niveles académicos alcanzados y los años de estudio que tiene el promedio de los trabajadores de una empresa

1	¿Qué tanto considera que, con más años de estudio escolar, los empleados mejoran el desempeño competitivo del hotel?	Mehra (2014)
2	¿Qué tanto el hotel apoya económicamente a los empleados para que continúen sus estudios académicos?	Acemoglu y Autor (2012); Mehra (2014)
3	¿Qué tanto el hotel apoya con permisos de tiempo a los empleados para que continúen sus estudios académicos?	Acemoglu y Autor (2012)
4	¿Qué tanto el hotel selecciona a su personal usando los años de estudio como prioridad?	Acemoglu y Autor (2012)
5	¿Qué tanto los años de estudio de los empleados del hotel han contribuido a la disminución de quejas del hotel?	Johannesson y Jorgensen (2017)
6	¿Qué tanto los años de estudio de los empleados influye positivamente en el cumplimiento de metas del hotel?	Oganisjana y Koke (2012)

Sección VIII. Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.

Para fines de esta investigación se define a la motivación que recibe el empleado por parte de la empresa como los apoyos y estímulos diversos que realiza la empresa en favor del trabajador

1	¿Qué tanto el hotel cuenta con bonos económicos de productividad para los empleados?	lado Becchetti, Castriota & Tortia (2013)
2	¿Qué tanto la motivación de los empleados contribuye al desempeño competitivo del hotel?	John, Francis, Chukwu, e Innocent (2012)
3	¿Qué tanto se dan reconocimientos como diplomas o el empleado del mes a los empleados?	Word y Carpenter (2013)
4	¿Qué tanto les motiva a los empleados asignarles autoridad y responsabilidades ?	Jha & Kumar (2016)
5	¿Qué tanto la motivación de los empleados disminuye las quejas de los clientes del hotel?	Jyothi, (2016)
6	¿Qué tanto la motivación de los empleados contribuye al incremento de utilidades del hotel?	Amache (2012)

2. Método de validez primera etapa

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN División de Estudios de Posgrado

Factores del capital humano que pueden incrementar el desempeño competitivo de las empresas.

Estimado

El presente estudio es un ejercicio de **validez de contenido** que forma parte del proceso de validez de un instrumento de investigación científica.

La validez de contenido de una escala se refiere a la correspondencia entre el atributo que se pretende medir y el contenido de la muestra de ítems que componen el instrumento de investigación. De acuerdo a Bohrnstedt (1976) citado en Hernández (1991) este tipo de validez se refiere al grado en que la medición representa el concepto que se desea medir.

La validez de contenido de acuerdo a Kerlinger & Lee (2002) es cuantificable a través de índices de concordancia entre las evaluaciones de los jueces o expertos del tema de investigación. A continuación, se presenta el método que se pretende llevar a cabo durante esta investigación de acuerdo a Prat & Doval (2005).

Es importante mencionar que los ítems presentes a evaluar han sido seleccionados a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica, sin embargo, han sido probados en contextos diferentes, lo cual este ejercicio determinará que ítems son relevantes y representativos del atributo que se desea medir en el contexto organizacional mexicano.

Se llevarán dos pasos en esta validez:

1.-Clasificación y ubicación de los ítems en un constructo o variable

En esta primera etapa 4 jueces y usted recibieron la definición de cada uno de los constructos que deseamos medir y también recibieron los ítems. Cada uno deberá ubicar los ítems en cada constructo según la previa definición que se anexa.

2.-Evaluación de su grado de relevancia.

(Este paso se hará después con los datos de su participación)

Finalmente, aquellos ítems que tuvieran un índice menor a tres de concordancia entre los jueces se eliminarán. Posteriormente en la segunda etapa se buscará evaluar el grado de relevancia de los ítems que superaron la primera etapa. Ahora con otro grupo de 5 jueces se evaluará el grado de importancia. Es decir, los jueces evaluarán los ítems de uno a tres. Donde uno es irrelevante, dos es algo relevante y tres es muy relevante. Para cada ítem se calculará su media y aquellos que estén por debajo de dos serán eliminados, posteriormente el instrumento se pone a prueba y se prosigue con otro tipo de validaciones como: análisis factorial para validez del constructo y confiabilidad "consistencia" del instrumento a través del índice de alfa Cronbach.

Una vez terminada la clasificación y ubicación de los ítems se le solicita de la manera más atenta que por favor sea devuelto a su servidor para continuar con el proceso de investigación antes mencionado.

Mauricio Herrera Rodríguez

Estudiante Doctorado UANL

e-mail: mauriciouat@hotmail.com

Tel Cel: 8331553166

De antemano muchas gracias por su colaboración

Antes de proceder con el inicio de este proceso de validez de contenido se definirá a continuación los constructos para tener un contexto y hacer un juicio de clasificación más objetivo. Este estudio pretende entre otras cosas, el validar y determinar como 5 variables: **Capacitación a los empleados, Formación académica del empleado, Asensos de los empleados, Motivación que recibe el empleado por parte de la empresa y Cumplimiento del perfil del puesto**, impactan positivamente en **el desempeño competitivo de las empresas** del sector hotelero.

Definición de Constructos:

1.- Variable Desempeño competitivo

Se define como las ganancias y beneficios que obtiene una empresa. Faga (2006)

2.- Supervisión del perfil del puesto

Es la correcta aplicación de los principios del Desarrollo Organizacional en la definición y aplicación del perfil y descripción del puesto que brindan certeza de productividad a los trabajadores. Ravichandran & Bano, (2016)

3.- Talentos de los empleados desarrollados con Capacitación

Es el incremento en capacidades y habilidades que son producto de los cursos o apoyos de la empresa a la capacitación o formación profesional. Aravamudhan, y Krishnaveni (2016)

4.- Asensos de los empleados.

Es la permanencia de los trabajadores, su experiencia y las promociones dentro del organigrama de la empresa Nguyen, Ermasova, Geyfman y Mujtaba (2015)

5.- Revisión del nivel educativo de los empleados

Los niveles académicos alcanzados y los años de estudio que tiene el promedio de los trabajadores de una empresa. Mehra, Langer, Bapna, y Gopal (2014)

6.- Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.

Es la motivación que recibe el empleado por parte de la empresa como los apoyos y estímulos diversos que realiza la empresa en favor del trabajador a fin de que mantenga una actitud productiva Jyothi, (2016)

Sea usted bienvenido a formar parte de esta investigación a continuación damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario.

- a) Favor de leer detenidamente.
- b) Conteste anotando en la línea que antecede a cada ítem la letra del inciso que mejor ubique al ítem según las definiciones del constructo. Solo se deberá asignar una respuesta.
- c) El cuestionario se compone de 72 ítems y le tomará alrededor de 40 minutos.

Ejemplo de llenado del cuestionario parte variable dependiente.

_____ **¿Qué tanto los clientes han disminuido sus quejas?**

*Una vez que leí la definición yo considero que Sí pertenece al constructo Desempeño competitivo, entonces la marco con la letra **S** de otra forma ponga una **N**.*

___ **S** ___ **¿Qué tanto los clientes han disminuido sus quejas?**

Agradecemos su amable cooperación

- ___ ¿Qué tanto los clientes han disminuido sus quejas?
- ___ ¿Qué tanto considera que el hotel es competitivo en su nivel?
- ___ ¿Qué tanto considera que el hotel es competitivo en la zona?
- ___ ¿Qué tanto el hotel cumple sus metas y objetivos?
- ___ ¿Qué tanto considera que el hotel es respetado en la localidad?
- ___ ¿Qué tanto el hotel ha mejorado en la calidad de sus servicios este año, respecto al año anterior?
- ___ ¿Qué tanto los clientes quedan satisfechos según su percepción?
- ___ ¿Qué tanto el hotel aprovecha los recursos económicos?
- ___ ¿Qué tanto el hotel ha mejorado sus finanzas respecto al 2017?
- ___ ¿Qué tanto el hotel ha mejorado su valor de mercado?
- ___ ¿Qué tanto el hotel aumentó las ventas respecto al año anterior?
- ___ ¿Qué tanto las utilidades del hotel han aumentado?

Ejemplo de llenado del cuestionario sección variables independientes.

_____ **¿Qué tanto considera que la capacitación a los empleados apoya la mejora sus habilidades laborales?**

*Una vez que leí la definición yo considero que Sí pertenece al constructo Capacitación a los empleados, entonces la marco con la letra **a**.*

___ **a** ___ **¿Qué tanto considera que la capacitación a los empleados apoya la mejora sus habilidades laborales?**

Respuestas

- a) **Supervisión del perfil del puesto**
- b) **Talentos de los empleados desarrollados con capacitación**
- c) **Asensos de los empleados**
- d) **Respaldo educativo de los empleados**
- e) **Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.**
- f) **Ninguna de las anteriores**

- ___ ¿Qué tanto considera que la capacitación a los empleados apoya la mejora sus habilidades laborales?
- ___ ¿Qué tanto considera que las habilidades de los empleados son más importantes que la capacitación?
- ___ ¿Qué tanto el hotel invierte en capacitación externa para sus empleados?
- ___ ¿Qué tanto el hotel brinda capacitación interna a sus empleados?
- ___ ¿Qué tanto se cumplen los programas de capacitación?
- ___ ¿Qué tanto la capacitación para los empleados contribuye al incremento de las ventas del hotel?
- ___ ¿Qué tanto la capacitación para los empleados ha influido en la mejora competitiva del hotel?
- ___ ¿Qué tanto considera que a más años de estudio escolar de los empleados mejora el desempeño competitivo del hotel?
- ___ ¿Qué tanto el hotel apoya económicamente a los empleados para que continúen sus estudios académicos?
- ___ ¿Qué tanto el hotel apoya con permisos de tiempo a los empleados para que continúen sus estudios académicos?
- ___ ¿Qué tanto el hotel selecciona a su personal usando los años de estudio como prioridad?
- ___ ¿Qué tanto los años de estudio de los empleados del hotel han contribuido al desempeño competitivo del hotel?
- ___ ¿Qué tanto la capacitación de los empleados mejora la calidad de los servicios?
- ___ ¿Qué tanto la capacitación de los empleados influye positivamente en el cumplimiento de metas del hotel?
- ___ ¿Qué tanto la capacitación de los empleados contribuye a una mayor facturación de ventas del hotel?
- ___ ¿Qué tanto considera que los empleados que han ascendido en el organigrama del hotel han contribuido a un mayor desempeño competitivo del hotel?
- ___ ¿Qué tanto los ascensos organizacionales de los empleados del hotel son dados por su experiencia profesional?

Respuestas

- a) **Supervisión del perfil del puesto**
- b) **Talentos de los empleados desarrollados con capacitación**
- c) **Asensos de los empleados**
- d) **Respaldo educativo de los empleados**
- e) **Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.**
- f) **Ninguna de las anteriores**

- ___ ¿Qué tanto los ascensos de los empleados contribuyen a una mejor toma de decisiones en el hotel?
- ___ ¿Qué tanto los ascensos de los empleados son un factor determinante en la disminución de quejas en el hotel?
- ___ ¿Qué tanto los ascensos de los empleados mejoran la calidad de los servicios?
- ___ ¿Qué tanto los ascensos de los empleados influyen positivamente en el cumplimiento de metas del hotel?
- ___ ¿Qué tanto los ascensos de los empleados contribuyen a una mayor facturación de ventas del hotel?
- ___ ¿Qué tanto el hotel cuenta con bonos económicos de productividad para los empleados?
- ___ ¿Qué tanto se incentiva a los empleados con reuniones de motivación para mejorar el desempeño competitivo del hotel?
- ___ ¿Qué tanto se dan reconocimientos como diplomas o el empleado del mes a los empleados?
- ___ ¿Qué tanto los empleados del hotel son motivados para trabajar basados en el logro de objetivos?
- ___ ¿Qué tanto les motiva a los empleados asignarles autoridad y responsabilidades?
- ___ ¿Qué tanto el hotel genera un sentido de identidad con la empresa?
- ___ ¿Qué tanto impacta en el desempeño competitivo del hotel el cumplimiento del perfil del puesto de los empleados?
- ___ ¿Qué tanto el hotel realiza la selección del personal de acuerdo con la descripción del puesto?
- ___ ¿Qué tanto el hotel verifica el perfil del puesto de los empleados?
- ___ ¿Qué tanto el hotel realiza la difusión clara, objetiva y tangible de la descripción y perfil de los puestos de trabajo?
- ___ ¿Qué tanto el hotel vincula el perfil con la descripción del puesto que desarrollan los empleados del hotel?
- ___ ¿Qué tanto el hotel cuenta con un organigrama que define jerarquías y responsabilidades de los puestos de trabajo?
- ___ ¿Qué tanta es la rotación del personal por una mala aplicación del perfil del puesto?
- ___ ¿Qué tanto la capacitación para los empleados contribuye al incremento de las ventas del hotel?
- ___ ¿Qué tanto la capacitación para los empleados ha influido en la mejora competitiva del hotel?
- ___ ¿Qué tanto considera que a más años de estudio escolar de los empleados mejora el desempeño competitivo del hotel?
- ___ ¿Qué tanto el hotel apoya económicamente a los empleados para que continúen sus estudios académicos?

Respuestas

- a) **Supervisión del perfil del puesto**
- b) **Talentos de los empleados desarrollados con capacitación**
- c) **Asensos de los empleados**
- d) **Respaldo educativo de los empleados**
- e) **Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.**
- f) **Ninguna de las anteriores**

- ___ ¿Qué tanto el hotel selecciona a su personal usando los años de estudio como prioridad?
- ___ ¿Qué tanto los años de estudio de los empleados del hotel han contribuido al desempeño competitivo del hotel?
- ___ ¿Qué tanto la capacitación de los empleados mejora la calidad de los servicios?
- ___ ¿Qué tanto la capacitación de los empleados influye positivamente en el cumplimiento de metas del hotel?
- ___ ¿Qué tanto la capacitación de los empleados contribuye a un trabajo en equipo en el hotel?
- ___ ¿Qué tanto considera que los empleados que han ascendido en el organigrama del hotel han contribuido a un mejor uso de equipos de cómputo del hotel?
- ___ ¿Qué tanto los ascensos organizacionales de los empleados del hotel son dados por su aspecto físico?
- ___ los ascensos de los empleados contribuyen a una mejor toma de decisiones en el hotel?
- ___ ¿Qué tanto los uniformes son un factor determinante en la disminución de quejas en el hotel?
- ___ ¿Qué tanto los ascensos de los empleados mejoran los servicios del hotel?
- ___ ¿Qué tanto los ascensos de los empleados influyen positivamente en la limpieza del hotel?
- ___ ¿Qué tanto las amenazas contribuyen a una mayor facturación de ventas del hotel?
- ___ ¿Qué tanto el hotel cuenta con tecnologías de la información?
- ___ ¿Qué tanto se incentiva a los empleados con pláticas?
- ___ ¿Qué tanto se dan informes a los empleados?
- ___ ¿Qué tanto los empleados del hotel son motivados para trabajar en equipo?
- ___ ¿Qué tanto les motiva a los empleados asignarles puestos?
- ___ ¿Qué tanto el hotel genera motivación con la empresa?
- ___ ¿Qué tanto impacta en el desempeño competitivo del hotel el uso de equipo de cómputo?
- ___ ¿Qué tanto el hotel refleja limpieza?
- ___ ¿Qué tanto el hotel usa tecnologías de información?
- ___ ¿Qué tanto el hotel realiza juntas de trabajo?
- ___ ¿Qué tanto el hotel supervisa la descripción del puesto que desarrollan los empleados del hotel?

3. Método de validez segunda etapa

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN División de Estudios de Posgrado

Factores del capital humano que pueden incrementar el desempeño competitivo de las empresas.

El presente estudio es un ejercicio de **validez de contenido** que forma parte del proceso de validez de un instrumento de investigación científica.

Una vez terminada la clasificación y ubicación de los ítems se le solicita de la manera más atenta que por favor sea devuelto a su servidor para continuar con el proceso de investigación antes mencionado.

Mauricio Herrera Rodríguez, Estudiante Doctorado UANL, e-mail: mauriciouat@hotmail.com
Tel Cel: 8331553166

De antemano muchas gracias por su colaboración

Instrucciones

Sea usted bienvenido a formar parte de esta investigación. A continuación, damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario.

- a) Favor de leer detenidamente.
- b) Conteste anotando en la casilla Relevancia que procede a cada grupo de ítems con el número que usted considere de acuerdo con las respuestas anexas (1 Irrelevante, 2 Poco Relevante, 3 Relevante y 4 Muy Relevante) tratando de evaluar el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición de cada uno de los constructos. Solo se deberá asignar una respuesta.
- c) El cuestionario se compone de 39 ítems y le tomará alrededor de 20 minutos.

Respuestas

1. Irrelevante
2. Poco Relevante
3. Relevante
4. Muy Relevante"

1.- Desempeño competitivo

Las ganancias y los beneficios que obtiene una empresa además de elementos de calidad en el servicio, satisfacción de clientes, cumplimiento de objetivos, entre otros tópicos de productividad.

		Relevancia
1	¿Qué tanto los clientes han disminuido sus quejas?	
2	¿Qué tanto considera que el hotel es competitivo relativo a su nivel?	
3	¿Qué tanto considera que el hotel es competitivo relativo a su zona?	
4	¿Qué tanto el hotel cumple sus objetivos de crecimiento?	
5	¿Qué tanto considera que el hotel es respetado en la localidad?	
6	¿Qué tanto el hotel ha mejorado en la calidad de sus servicios en el año 2017 respecto al año anterior?	
7	¿Qué tanto ha realizado el hotel cambios en tecnologías de información en el último año 2017 respecto al anterior?	
8	¿Qué tanto el hotel aprovecha los recursos económicos?	
9	¿Qué tanto el hotel ha mejorado sus finanzas?	
10	¿Qué tanto el hotel ha mejorado su valor de mercado?	
11	¿Qué tanto el hotel aumentó las ventas respecto al año anterior?	
12	¿Qué tanto las utilidades del hotel han aumentado en el último año 2017 respecto al anterior?	

2.- Supervisión del perfil del puesto

Es la correcta aplicación de los principios del Desarrollo Organizacional en la definición y aplicación del perfil y descripción del puesto que brindan certeza de productividad a los trabajadores.

		Relevancia
1	¿Qué tanto impacta en el desempeño competitivo del hotel el cumplimiento del perfil del puesto de los empleados?	
2	¿Qué tanto el hotel realiza la selección del personal de acuerdo con la descripción del puesto?	
3	¿Qué tanto el hotel verifica el perfil del puesto de los empleados?	
4	¿Qué tanto el hotel realiza la difusión clara, objetiva y tangible de la descripción y perfil de los puestos de trabajo?	
5	¿Qué tanto el hotel vincula el perfil con la descripción del puesto que desarrollan los empleados del hotel?	
6	¿Qué tanto el hotel cuenta con un organigrama que define jerarquías y responsabilidades de los puestos de trabajo?	
7	¿Qué tanta es la rotación del personal por una mala aplicación del perfil del puesto?	
8	¿Qué tan periódicamente se realiza la supervisión del perfil del puesto?	
9	¿Qué tanto se les pregunta a los empleados su perfil del puesto?	
10	¿Qué tanto el perfil del puesto contribuye al desempeño competitivo?	
11	¿Qué tanto se vincula el desarrollo organizacional con el desempeño competitivo?	

3.- Talentos de los empleados desarrollados con capacitación.

Incremento en capacidades y habilidades que son producto de los cursos o apoyos de la empresa a la capacitación o formación profesional.

		Relevancia
1	¿Qué tanto considera que la capacitación a los empleados apoya la mejora sus habilidades laborales?	
2	¿Qué tanto considera que las habilidades de los empleados son más importantes que la capacitación?	
3	¿Qué tanto el hotel invierte en capacitación externa para sus empleados?	
4	¿Qué tanto el hotel brinda capacitación interna a sus empleados?	
5	¿Qué tanto se cumplen los programas de capacitación?	
6	¿Qué tanto la capacitación para los empleados contribuye al incremento de las ventas del hotel?	
7	¿Qué tanto la capacitación para los empleados ha influido en la mejora competitiva del hotel?	
8	¿Qué tanto se contratan expertos para dar capacitación?	
9	¿Qué tanto se realizan diagnósticos de capacitación a los empleados?	
10	¿Qué tanto se vincula del desarrollo organizacional con la capacitación?	
11	¿Qué tanto motiva a los empleados la capacitación?	

4.- Asensos de los empleados.

La permanencia de los trabajadores, su experiencia y las promociones dentro del organigrama de la empresa.

		Relevancia
1	¿Qué tanto considera que los empleados que han ascendido en el organigrama del hotel han contribuido a un mayor desempeño competitivo del hotel?	
2	¿Qué tanto los ascensos organizacionales de los empleados del hotel son dados por su experiencia profesional?	
3	¿Qué tanto los ascensos de los empleados contribuyen a una mejor toma de decisiones en el hotel?	
4	¿Qué tanto los ascensos de los empleados son un factor determinante en la disminución de quejas en el hotel?	
5	¿Qué tanto los ascensos de los empleados mejoran la calidad de los servicios?	
6	¿Qué tanto los ascensos de los empleados influyen positivamente en el cumplimiento de metas del hotel?	
7	¿Qué tanto los ascensos de los empleados contribuyen a una mayor facturación de ventas del hotel?	
8	¿Qué tanto los ascensos se dan por apariencia física?	
9	¿Qué tanto se dan ascensos a los empleados por favoritismo?	
10	¿Qué tanto los ascensos dan beneficios económicos a la empresa?	
11	¿Qué tanto los empleados son motivados con ascensos?	
12	¿Qué tanto los ascensos se manejan por ciclos?	

5.- Respaldo educativo de los empleados.

Los niveles académicos alcanzados y años de estudio que tiene el promedio de los trabajadores de la empresa

		Relevancia
1	¿Qué tanto considera que a más años de estudio escolar de los empleados mejora el desempeño competitivo del hotel?	
2	¿Qué tanto el hotel apoya económicamente a los empleados para que continúen sus estudios académicos?	
3	¿Qué tanto el hotel apoya con permisos de tiempo a los empleados para que continúen sus estudios académicos?	
4	¿Qué tanto el hotel selecciona a su personal usando los años de estudio como prioridad?	
5	¿Qué tanto los años de estudio de los empleados del hotel han contribuido al desempeño competitivo del hotel?	
6	¿Qué tanto los años de estudio de los empleados mejora la calidad de los servicios?	
7	¿Qué tanto los años de estudio de los empleados influye positivamente en el cumplimiento de metas del hotel?	
8	¿Qué tanto los años de estudio de los empleados contribuye a una mayor facturación de ventas del hotel?	
9	¿Qué tantas ventajas dan al hotel el tener empleados con licenciatura?	
10	¿Qué tanta desventaja da al hotel los empleados sin licenciatura?	
11	¿Qué tanta ventaja da al hotel tener empleados con bachillerato terminado?	
12	¿Qué tanta importancia se da a la educación en el hotel?	

6.- Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.

Los apoyos y estímulos diversos que realiza la empresa en favor del trabajador a fin de que mantenga una actitud productiva

		Relevancia
1	¿Qué tanto el hotel cuenta con bonos económicos de productividad para los empleados?	
2	¿Qué tanto la motivación a empleados contribuye al desempeño del hotel?	
3	¿Qué tanto se dan reconocimientos como diplomas a los empleados?	
4	¿Qué tanto les motiva a los empleados asignarles autoridad y responsabilidades?	
5	¿Qué tanto la motivación de los empleados disminuye las quejas de los clientes del hotel?	
6	¿Qué tanto la motivación de los empleados contribuye al incremento de utilidades del hotel?	
7	¿Qué tanto motiva a los empleados la iluminación en el hotel?	
8	¿Qué tanto el hotel usa música como motivador a los empleados?	
9	¿Qué tanto el salario influye en la motivación de los empleados?	
10	¿Qué tanta motivación da a los empleados el trabajar en el hotel?	
11	¿Qué tanto se motiva con descansos a los empleados?	

4. Encuesta final después de prueba piloto

Encuesta dirigida al sector hotelero.

La presente encuesta forma parte de un proyecto de investigación de tesis doctoral sobre los factores del capital humano que pueden incrementar el desempeño competitivo de las empresas del sector hotelero de la zona Sur del estado de Tamaulipas. La **Universidad Autónoma de Nuevo León**, a través de su Facultad de Contaduría Pública agradece su participación contestando este instrumento. Nos permitimos garantizarle la confidencialidad absoluta de la información proporcionada, la cual, una vez procesada será enviada de manera global a cada empresa participante.

SECCIÓN I. PERFIL DEL HOTEL

1. **Categoría** del hotel (estrellas) Tres cuatro
2. Año de inicio de operaciones del hotel _____
3. Número de habitaciones.
 Menos de 20 21 a 30 31 a 40 41 a 50 51 a 60 más de 61
4. Número de empleados.
 Menos de 10 11 a 20 21 a 30 31 a 40 41 a 50 más de 51

SECCIÓN II. PERFIL DEL ENCUESTADO

1. Edad. Menos de 25 26 a 30 31 a 40 41 a 45 51 a 55 más de 56
2. Género. Masculino Femenino
3. Años en el sector hotelero.
 0 a 2 de 3 a 5 de 6 a 8 de 9 a 12 de 13 a 15 más de 16
4. Años en el hotel.
 0 a 2 de 3 a 5 de 6 a 8 de 9 a 12 de 13 a 15 más de 16
5. Años en el puesto actual.
 0 a 2 de 3 a 5 de 6 a 8 de 9 a 12 de 13 a 15 más de 16
6. Nivel máximo de estudios.
 Sin estudios Técnica Sec. Prepa. Lic. Posgrado

Por favor lea las siguientes preguntas y de acuerdo con su criterio y experiencia califique en una escala del uno al seis las preguntas considerando la siguiente escala: **1 nada, 2 poco, 3 algo, 4 regular, 5 mucho, 6 totalmente.**

Sección III. **Desempeño competitivo.**

		1	2	3	4	5	6
1	¿Qué tanto los clientes han disminuido sus quejas ?	<input type="checkbox"/>					
2	¿Qué tanto considera que el hotel es competitivo en su nivel ?	<input type="checkbox"/>					
3	¿Qué tanto considera que el hotel es competitivo en la zona?	<input type="checkbox"/>					
4	¿Qué tanto el hotel cumple sus metas y objetivos ?	<input type="checkbox"/>					
5	¿Qué tanto considera que el hotel es respetado en la localidad?	<input type="checkbox"/>					
6	¿Qué tanto el hotel ha mejorado la calidad de sus servicios este año, respecto al año anterior?	<input type="checkbox"/>					
7	¿Qué tanto los clientes quedan satisfechos según su percepción?	<input type="checkbox"/>					
8	¿Qué tanto el hotel aprovecha los recursos económicos ?	<input type="checkbox"/>					
9	¿Qué tanto el hotel ha mejorado sus finanzas respecto al 2017?	<input type="checkbox"/>					
10	¿Qué tanto el hotel ha mejorado su valor de mercado?	<input type="checkbox"/>					
11	¿Qué tanto el hotel aumentó las ventas respecto al año 2017?	<input type="checkbox"/>					
12	¿Qué tanto las utilidades del hotel han aumentado respecto al 2017?	<input type="checkbox"/>					

Sección IV. Supervisión del perfil del puesto.

		1	2	3	4	5	6
1	¿Qué tanto es mejor el desempeño competitivo del hotel respecto al 2017 por una adecuada supervisión del perfil del puesto?	<input type="checkbox"/>					
2	¿Qué tanto el hotel realiza la selección del personal de acuerdo con el perfil del puesto?	<input type="checkbox"/>					
3	¿Qué tanto el hotel realiza la difusión clara, objetiva y tangible de la descripción y perfil de los puestos de trabajo?	<input type="checkbox"/>					
4	¿Qué tanto el hotel cuenta con un organigrama que define jerarquías y responsabilidades de los puestos de trabajo?	<input type="checkbox"/>					
5	¿Qué tanto se realiza una adecuada rotación de funciones del personal basada en el perfil del puesto de los trabajadores del hotel?	<input type="checkbox"/>					
6	¿Qué tanto la supervisión del perfil del puesto contribuye al incremento de las ventas de los servicios del hotel?	<input type="checkbox"/>					
7	¿Qué tanto la supervisión del perfil del puesto contribuye al incremento de utilidades del hotel?	<input type="checkbox"/>					

Sección V. Talentos de los empleados desarrollados con capacitación.

		1	2	3	4	5	6
1	¿Qué tanto considera que la empresa mejora las habilidades laborales de los empleados con capacitación?	<input type="checkbox"/>					
2	¿Qué tanto la empresa brinda capacitación a los empleados para asignar la rotación de funciones o actividades?	<input type="checkbox"/>					
3	¿Qué tanto el hotel brinda capacitación interna a sus empleados?	<input type="checkbox"/>					
4	¿Qué tanto se cumplen los programas de capacitación?	<input type="checkbox"/>					
5	¿Qué tanto la capacitación para los empleados contribuye al incremento de las ventas del hotel?	<input type="checkbox"/>					
6	¿Qué tanto la capacitación para los empleados ha influido en el desempeño competitivo del hotel?	<input type="checkbox"/>					
7	¿Qué tanto la capacitación de los empleados ha influido en el incremento de utilidades del hotel?	<input type="checkbox"/>					
8	¿Qué tanto la capacitación de los empleados apoya el incremento de la calidad de los servicios del hotel?	<input type="checkbox"/>					

Sección VI. **Asensos de los empleados.**

		1	2	3	4	5	6
1	¿Qué tanto considera que los empleados que han ascendido en el organigrama del hotel han contribuido a un mayor desempeño competitivo del hotel?	<input type="checkbox"/>					
2	¿Qué tanto los ascensos de los empleados se basan en los criterios observados en los empleados cuando toman decisiones en el hotel?	<input type="checkbox"/>					
3	¿Qué tanto los ascensos de los empleados son asignados al identificar la disminución de quejas de los clientes?	<input type="checkbox"/>					
4	¿Qué tanto los ascensos de los empleados son asignados basadas en el cumplimiento de metas del hotel?	<input type="checkbox"/>					
5	¿Qué tanto los ascensos de los empleados mejoran las utilidades del hotel?	<input type="checkbox"/>					

Sección VII. **Respaldo educativo de los empleados.**

		1	2	3	4	5	6
1	¿Qué tanto considera que, con más años de estudio escolar, los empleados mejoran el desempeño competitivo del hotel?	<input type="checkbox"/>					
2	¿Qué tanto el hotel apoya económicamente a los empleados para que continúen sus estudios académicos?	<input type="checkbox"/>					
3	¿Qué tanto el hotel apoya con permisos de tiempo a los empleados para que continúen sus estudios académicos?	<input type="checkbox"/>					
4	¿Qué tanto el hotel selecciona a su personal usando los años de estudio como prioridad?	<input type="checkbox"/>					
5	¿Qué tanto los años de estudio de los empleados del hotel han contribuido a la disminución de quejas del hotel?	<input type="checkbox"/>					
6	¿Qué tanto los años de estudio de los empleados influye positivamente en el cumplimiento de metas del hotel?	<input type="checkbox"/>					
7	¿Qué tanto los años de estudio de los empleados contribuye a una mejorar las utilidades del hotel?	<input type="checkbox"/>					

Sección VIII. Sistema de motivación que da la empresa a los trabajadores.

		1	2	3	4	5	6
1	¿Qué tanto el hotel cuenta con bonos económicos de productividad para los empleados?	<input type="checkbox"/>					
2	¿Qué tanto la motivación de los empleados contribuye al desempeño competitivo del hotel?	<input type="checkbox"/>					
3	¿Qué tanto se dan reconocimientos como diplomas o el empleado del mes a los empleados?	<input type="checkbox"/>					
4	¿Qué tanto les motiva a los empleados asignarles autoridad y responsabilidades ?	<input type="checkbox"/>					
5	¿Qué tanto la motivación de los empleados disminuye las quejas de los clientes del hotel?	<input type="checkbox"/>					
6	¿Qué tanto la motivación de los empleados contribuye al incremento de utilidades del hotel?	<input type="checkbox"/>					

*