

AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026
ENERO-JUNIO



AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026

ENERO-JUNIO

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Educación sin movilidad económica en comunidades rurales ecuatorianas

Chusan Wong, Jaime Enrique*
Yáñez Cabrera, Jenny Susana**
Viera Vaca, Francisco Xavier***
Chevez Villanueva, María Sol***

Resumen

La educación ha sido concebida como un mecanismo central de movilidad económica a partir de la teoría del capital humano; sin embargo, en contextos rurales con estructuras productivas poco diversificadas, sus retornos pueden estar condicionados por factores estructurales. Este estudio analiza la asociación entre nivel de instrucción e ingreso mensual por género en comunidades rurales del cantón Milagro (Ecuador), a partir de una muestra de 793 hogares. Se emplearon tablas de contingencia, la prueba ji-cuadrado de independencia y el estadístico V de Cramer para evaluar tanto la significancia como la intensidad de la relación. Los resultados evidencian una asociación estadísticamente significativa entre educación e ingreso en hombres y mujeres ($p < 0,05$); no obstante, la magnitud del efecto es débil a moderada, lo que indica que la educación mejora la posición relativa dentro de la estructura salarial sin generar transformaciones sustantivas en los niveles de ingreso. La concentración de los hogares en rangos bajos e intermedios, incluso entre quienes alcanzan educación secundaria o superior, sugiere que los retornos educativos se encuentran limitados por las condiciones del mercado laboral rural. Se concluye que el capital humano opera dentro de un marco estructural que restringe su potencial transformador en economías agrícolas de baja productividad, lo que implica la necesidad de articular políticas educativas con estrategias de diversificación productiva y mejora del empleo rural.

Palabras clave: Capital humano; movilidad económica; desarrollo rural; desigualdad estructural; mercado laboral.

Recibido: 30.01.26

Aceptado: 08.04.26

* Magíster en Tributación y Finanzas; Universidad Agraria del Ecuador – Ecuador; Docente universitario; Universidad Agraria del Ecuador – Ecuador; Email: jchusan@uagraria.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5907-929X>.

** Magíster en Tributación y Finanzas; Universidad Agraria del Ecuador – Ecuador; Docente universitaria; Universidad Agraria del Ecuador – Ecuador; Email: jyanez@uagraria.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0590-3079>.

*** Máster en Tributación y Finanzas; Universidad Agraria del Ecuador – Ecuador; Docente universitario; Universidad Agraria del Ecuador – Ecuador; Email: fviera@uagraria.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5271-4329>.

**** Máster en Ingeniería Agrícola con Mención en Riego y Drenaje; Universidad Agraria del Ecuador – Ecuador; Docente universitaria; Universidad Agraria del Ecuador – Ecuador; Email: mchevez@uagraria.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6831-5049>.

Education without economic mobility in rural Ecuadorian communities

Abstract

Education has been conceived as a central mechanism for economic mobility based on human capital theory; however, in rural contexts with poorly diversified productive structures, its returns may be conditioned by structural factors. This study analyzes the association between educational attainment and monthly income by gender in rural communities in the Milagro canton (Ecuador), based on a sample of 793 households. Contingency tables, the chi-square test of independence, and Cramer's V statistic were used to assess both the significance and intensity of the relationship. The results show a statistically significant association between education and income for both men and women ($p < 0.05$); however, the magnitude of the effect is weak to moderate, indicating that education improves relative position within the wage structure without generating substantive changes in income levels. The concentration of households in low and intermediate ranges, even among those who have attained secondary or higher education, suggests that educational returns are limited by rural labor market conditions. It is concluded that human capital operates within a structural framework that restricts its transformative potential in low-productivity agricultural economies, implying the need to coordinate educational policies with strategies for productive diversification and improvement of rural employment.

Keywords: Human capital; economic mobility; rural development; structural inequality; labor market.

1. Introducción

La educación ha sido históricamente considerada uno de los principales mecanismos para promover la movilidad económica y reducir las desigualdades sociales. En este sentido Herrmann et al. (2023) y Zhang et al. (2023) señalan que el incremento en los niveles de instrucción contribuye a mejorar las oportunidades laborales, fortalecer la productividad individual y ampliar las posibilidades de acceso a ingresos más altos. Desde la perspectiva de la teoría del capital humano, la acumulación de conocimientos, habilidades y

competencias permite incrementar la eficiencia del trabajo, lo que se traduce en mejores condiciones de inserción en el mercado laboral y mayores retornos económicos para los individuos (Li, 2023; Mou, 2023; Radiowala & Molwane, 2021). En este sentido, la educación ha sido ampliamente promovida como un instrumento fundamental para el desarrollo económico y la superación de la pobreza

La evidencia empírica disponible (Eguía et al., 2025; Feitosa, 2025; Lindberg et al., 2022; Yupanqui, 2025) ha reforzado esta idea al mostrar que la expansión educativa suele asociarse

con mejoras en la movilidad social y económica. En distintos contextos internacionales, la inversión en educación ha demostrado contribuir a romper ciclos intergeneracionales de pobreza, facilitando que las nuevas generaciones accedan a mejores oportunidades laborales y niveles de ingreso más elevados. Bajo esta lógica, las políticas públicas orientadas al fortalecimiento del capital humano han sido consideradas estrategias clave para promover el desarrollo social y económico de los territorios.

No obstante, la relación entre educación e ingreso no es homogénea en todos los contextos territoriales. En economías rurales caracterizadas por limitada diversificación productiva, altos niveles de informalidad y una fuerte dependencia de actividades agrícolas de bajo valor agregado, los retornos educativos pueden verse condicionados por factores estructurales que restringen las oportunidades económicas disponibles (Almache et al., 2025; Segura & Torres, 2020; Yang & Kong, 2025). En estos escenarios, el mercado laboral no siempre logra absorber la mano de obra con mayor nivel educativo en ocupaciones de mayor productividad, generando una brecha entre la acumulación de capital humano y las oportunidades reales de mejora económica (Ratnaparkhi et al., 2025; Ebrahimi et al., 2022; Russell et al., 2021; Sunder et al., 2023).

En el contexto rural ecuatoriano, esta situación adquiere especial relevancia. A pesar de los avances registrados en cobertura educativa y del incremento progresivo en los niveles de instrucción primaria y secundaria, una proporción significativa de la población continúa concentrada en rangos salariales bajos e intermedios

(Alvarado et al., 2025; Armijos et al., 2023; Lamino et al., 2024). La persistencia de empleo no adecuado, ingresos inferiores al salario básico y escasas oportunidades de movilidad ocupacional plantea interrogantes sobre la capacidad real de la educación para generar transformaciones sustantivas en la estructura de ingresos de los hogares rurales (Clark et al., 2024; Robinson-Pant, 2023; Xie, 2023; Zahnd et al., 2022).

A esta situación se suma la dimensión de género dentro de los mercados laborales rurales. Diversas investigaciones (Fuqua & Fan, 2025; Li, 2024; Parsons, 2022; Al-Wazzan & Almula-Dhanoon, 2022) han señalado que hombres y mujeres pueden enfrentar condiciones diferenciadas de acceso al empleo, remuneración y oportunidades de desarrollo económico, lo que puede incidir en los retornos educativos obtenidos por cada grupo. En territorios con estructuras productivas poco dinámicas, estas diferencias pueden intensificar las limitaciones existentes para transformar los niveles educativos alcanzados en mejoras sustantivas de ingreso.

En este contexto surge una interrogante central para el análisis del desarrollo rural: ¿la educación en territorios rurales actúa realmente como un mecanismo efectivo de movilidad económica o simplemente permite mejorar la posición relativa dentro de una estructura salarial caracterizada por ingresos bajos y escasas oportunidades de crecimiento? Responder a esta pregunta resulta relevante para comprender los límites y alcances de las políticas educativas como instrumento de reducción de desigualdades en economías rurales.

En función de este problema, el presente estudio analiza la asociación

entre nivel de instrucción e ingreso mensual por género en comunidades rurales del cantón Milagro (Ecuador), a partir de una muestra de 793 hogares. Mediante el uso de tablas de contingencia, la prueba ji-cuadrado de independencia y el estadístico V de Cramer, se examina la existencia de asociación estadística entre las variables y se evalúa la intensidad de dicha relación. De esta manera, el estudio busca determinar si la educación se traduce en movilidad económica sustantiva o si sus efectos se encuentran limitados por las condiciones estructurales del mercado laboral rural.

2. Educación y movilidad económica: Fundamentos teóricos

La relación entre educación e ingreso ha sido explicada tradicionalmente a partir de la teoría del capital humano, la cual sostiene que la inversión en educación incrementa la productividad individual y, en consecuencia, mejora las oportunidades de inserción laboral y los niveles de remuneración. Desde esta perspectiva, la educación constituye un mecanismo mediante el cual las personas adquieren habilidades, conocimientos y competencias que aumentan su capacidad para generar valor económico en el mercado laboral (Li, 2023; Mou, 2023).

En este sentido, los mayores niveles educativos tienden a asociarse con mejores posiciones ocupacionales y mayores retornos económicos, lo que convierte a la educación en un instrumento clave para la movilidad social y la reducción de la pobreza.

Los estudios empíricos de Herrmann et al. (2023) y Zhang et al.

(2023) indican que las personas con un nivel educativo más alto tienden a tener mayores ingresos y una mayor estabilidad en sus empleos. Estos investigadores señalan que la educación ayuda a mejorar la calidad de vida al ofrecer más posibilidades para acceder a trabajos formales y a sectores con un mayor valor.

Así, la acumulación de habilidades y conocimientos se transforma en un aspecto clave en los procesos de desarrollo económico, ya que permite a las personas avanzar económicamente y les da más habilidades para competir en el mercado [laboral.No](#) obstante, los enfoques teóricos de Yang & Kong (2025) y Segura Gutiérrez & Torres (2020) han señalado que la relación entre educación e ingreso no depende únicamente del nivel educativo alcanzado, sino también de las condiciones estructurales del entorno económico.

En economías donde la estructura productiva presenta baja diversificación, altos niveles de informalidad y escasas oportunidades de empleo calificado, los retornos de la educación pueden verse limitados por la propia dinámica del mercado. En estos casos, la acumulación de capital humano no necesariamente se traduce en incrementos significativos del ingreso, ya que las oportunidades laborales disponibles no permiten aprovechar plenamente las competencias adquiridas mediante la educación. Esta situación es particularmente relevante en territorios rurales, donde las economías locales suelen depender en gran medida de actividades agrícolas de baja productividad. La limitada generación de valor agregado en estos sectores restringe la capacidad de absorción de mano de obra calificada, lo que reduce los incentivos económicos asociados a mayores niveles educativos

(Ratnaparkhi et al., 2025; Ebrahimi et al., 2022). Como resultado, incluso individuos con niveles educativos relativamente altos pueden enfrentar dificultades para acceder a empleos mejor remunerados, generándose una brecha entre la formación académica y las oportunidades económicas reales disponibles en el territorio.

Desde esta perspectiva, Robinson-Pant (2023) y Xie (2023) plantean que la desigualdad en el ingreso no puede explicarse únicamente por diferencias en la acumulación de capital humano. Yang et al. (2022) señalan que factores estructurales como el origen social, la distribución de oportunidades económicas, las características del mercado laboral y la organización productiva de los territorios influyen significativamente en los resultados económicos que obtienen los individuos. En este contexto, la educación puede mejorar la posición relativa dentro de la estructura salarial, pero no necesariamente modificar los límites estructurales que determinan los niveles generales de ingreso en determinadas economías.

En el ámbito rural latinoamericano, estudios como los de Clark et al. (2024) y Zahnd et al. (2022) han señalado que la persistencia de empleo informal, la baja productividad agrícola y la escasa diversificación de las economías locales limitan los retornos económicos asociados a la educación. Estas condiciones estructurales pueden generar una estructura salarial comprimida, en la que la mayor parte de la población se concentra en rangos de ingreso relativamente bajos, independientemente de las diferencias en nivel educativo. En este contexto, la educación continúa siendo un factor relevante de diferenciación social, pero

su capacidad para generar movilidad económica sustantiva depende en gran medida del contexto económico en el que se inserta. Adicionalmente, la relación entre educación e ingreso puede verse influenciada por factores de género (Chen, 2025; Wang et al., 2025). En muchos contextos rurales, las mujeres enfrentan mayores restricciones en el acceso al empleo formal, menor participación en sectores productivos de mayor remuneración y mayores cargas de trabajo doméstico y de cuidado, lo que puede limitar los beneficios económicos derivados de la educación (Fuqua & Fan, 2025; Li, 2024). Estas condiciones pueden generar diferencias en los retornos educativos entre hombres y mujeres, lo que introduce una dimensión adicional en el análisis de la movilidad económica en territorios [rurales](#). En conjunto, estos planteamientos sugieren que la educación constituye un elemento importante dentro de los procesos de movilidad económica, pero su impacto depende de la interacción con las condiciones estructurales del mercado laboral y la organización productiva de los territorios. En contextos rurales caracterizados por baja diversificación productiva y escasas oportunidades de empleo de alta productividad, la educación puede mejorar las capacidades individuales y la posición relativa dentro de la estructura salarial, aunque no necesariamente generar transformaciones profundas en la distribución del [ingreso](#). El análisis de la relación entre educación e ingreso requiere considerar simultáneamente los factores individuales asociados al capital humano y las condiciones estructurales que configuran las oportunidades económicas disponibles. Este enfoque ayuda a entender que la educación, aunque es un factor importante para

el progreso económico, no funciona de forma independiente, sino que su efecto está relacionado con el contexto productivo y laboral en el que se encuentra.

3. Perspectiva metodológica

El estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo-correlacional, orientado a analizar la asociación entre nivel de instrucción e ingreso mensual en comunidades rurales del cantón Milagro. El diseño es de tipo transversal, ya que la información fue recolectada en un único momento temporal, permitiendo examinar la estructura distributiva del ingreso y su relación con el capital humano en el contexto territorial analizado.

La información utilizada corresponde a datos primarios obtenidos mediante encuesta estructurada aplicada a hogares rurales. El instrumento incluyó variables sociodemográficas, educativas y económicas. Para el presente análisis se seleccionaron tres variables específicas del conjunto original: ingreso mensual del hogar, nivel de instrucción de hombres y nivel de instrucción de mujeres. Esta selección responde al objetivo de evaluar la relación entre capital humano e ingreso desde una perspectiva diferenciada por género.

La muestra estuvo compuesta por 793 hogares. Sin embargo, el análisis estadístico se realizó considerando los casos válidos disponibles en cada cruce de variables. Para el análisis correspondiente a mujeres se utilizaron 733 registros válidos (92,4%), mientras que para hombres se trabajó con 745 registros válidos (93,9%), excluyéndose aquellos casos con información incompleta. El tamaño muestral supera

ampliamente los criterios mínimos recomendados para la aplicación de pruebas de independencia en tablas de contingencia, lo que fortalece la estabilidad y confiabilidad de las estimaciones.

Para el análisis cuantitativo, las variables principales fueron: el ingreso mensual, el cual se clasificó en cinco rangos: \$50–\$100; \$200–\$300; \$400–\$500; \$500 o más; y ninguno; y el nivel de instrucción, que se agrupó en cinco categorías: primaria, secundaria, pregrado, posgrado y sin estudios. Dado que ambas variables son de naturaleza nominal, el análisis se orientó a examinar asociaciones entre distribuciones de frecuencia.

La estrategia analítica se desarrolló en dos fases. En la primera, se construyeron tablas de contingencia con el fin de describir la distribución conjunta de ingreso y nivel educativo, identificando patrones de concentración en los distintos tramos salariales. En la segunda fase, se aplicó la prueba ji-cuadrado de independencia para contrastar si las diferencias observadas entre categorías responden a una relación sistemática o pueden atribuirse al azar.

Las hipótesis planteadas fueron:

H₀: El nivel de instrucción y el ingreso mensual son variables independientes.

H₁: Existe asociación entre nivel de instrucción e ingreso mensual.

Estas hipótesis se basan en la teoría del capital humano, que indica que un mayor grado de educación eleva la productividad de las personas y, por ende, las posibilidades de alcanzar ingresos superiores. Además, Akyıldız (2025) y Dusaev & Dusaeva (2024) han mostrado que el grado educativo afecta la integración en el mercado laboral y la

seguridad financiera de los individuos, especialmente en ambientes rurales donde las oportunidades económicas pueden depender de factores estructurales (Auerbach & Green, 2025).

El nivel de significancia adoptado fue $\alpha = 0,05$. Con el propósito de complementar la significancia estadística y evaluar la magnitud de la asociación, se estimó el tamaño del efecto mediante el estadístico V de Cramer. Esta medida permite interpretar la intensidad del vínculo entre variables categóricas, aportando una dimensión sustantiva adicional al contraste de hipótesis.

El procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante el software SPSS. Se verificaron los supuestos de la prueba ji-cuadrado, particularmente la proporción de celdas con frecuencias esperadas inferiores a cinco. Aunque se identificaron algunas celdas con recuentos bajos, el tamaño muestral elevado y la distribución general de las frecuencias permiten considerar robusta la estimación del estadístico. Cabe señalar que el diseño transversal y el enfoque correlacional limitan la posibilidad de establecer relaciones causales, circunscribiendo el análisis a la identificación de asociaciones estadísticas.

4. Análisis de educación y movilidad económica: resultados

El análisis empírico se desarrolló en tres etapas complementarias: (1) caracterización de la distribución del ingreso mensual de los hogares rurales, (2) descripción del nivel de instrucción por género y (3) análisis de asociación entre nivel educativo e ingreso mediante tablas de contingencia y la prueba

ji-cuadrado de independencia. Esta secuencia permite, en primer lugar, comprender la estructura distributiva del ingreso en el territorio analizado y, posteriormente, examinar si el capital humano se relaciona de manera significativa con dicha estructura.

Como se observa en la Tabla 1, la distribución del ingreso mensual muestra una fuerte concentración en los tramos salariales bajos e intermedios. El 40% de los hogares se ubica en el rango de \$200 a \$300 mensuales, constituyendo el segmento modal de la muestra. De manera similar, el 37% percibe entre \$50 y \$100, lo que evidencia que una proporción considerable de hogares rurales se encuentra en niveles de ingreso relativamente reducidos. En conjunto, estos dos rangos concentran más de tres cuartas partes de la muestra, lo que refleja una estructura económica caracterizada por ingresos limitados y escasa dispersión hacia los niveles superiores.

Tabla 1
Distribución del ingreso mensual

Rango de ingreso	Frecuencia (%)
\$50–\$100	37%
\$200–\$300	40%
\$400–\$500	20%
\$500 o más	2%
Ninguno	1%

En contraste, solo el 20% de los hogares alcanza ingresos entre \$400 y \$500 mensuales y apenas el 2% supera los \$500, mientras que el 1% declara no percibir ingresos propios. Estos resultados evidencian una estructura salarial concentrada en los niveles inferiores, con escasa presencia de hogares en los rangos más altos, lo que sugiere una estructura

salarial comprimida. Este patrón es característico de economías rurales con limitada diversificación productiva y fuerte dependencia de actividades agrícolas de baja productividad, donde predominan ocupaciones vinculadas a la agricultura familiar, el comercio informal y actividades de subsistencia. En consecuencia, la mayor parte de los hogares se concentra en rangos de ingreso bajos o intermedios, lo que restringe las posibilidades de movilidad económica.

Por otra parte, el análisis del nivel educativo muestra patrones similares entre hombres y mujeres. Como se observa en la Tabla 2, la educación secundaria constituye el nivel predominante en ambos grupos (46,1% en mujeres y 45,3% en hombres), seguida de la educación primaria (34,4% y 39,6%, respectivamente). Esto indica que la mayoría de la población rural analizada posee niveles educativos básicos o medios, mientras que la educación superior presenta una presencia considerablemente menor.

Tabla 2
Nivel de instrucción por género

Nivel educativo	Mujeres (%)	Hombres (%)
Primaria	34,4%	39,6%
Secundaria	46,1%	45,3%
Tercer nivel	8,8%	4,8%
Posgrado	0%	0%
Sin estudios	3,0%	4,1%

Asimismo, la proporción de personas con educación de tercer nivel es relativamente baja, alcanzando el 8,8% en mujeres y el 4,8% en hombres, mientras que la presencia de posgrado es prácticamente inexistente. El porcentaje de personas sin estudios formales también es reducido, aunque ligeramente mayor en hombres (4,1%) que en mujeres (3,0%). En conjunto, estos resultados indican que el acceso a niveles educativos superiores continúa siendo limitado en las comunidades rurales analizadas.

Desde una perspectiva comparativa, las mujeres presentan una ligera mayor participación en niveles educativos superiores, mientras que los hombres concentran una mayor proporción en educación primaria. No obstante, la estructura educativa general se caracteriza por la predominancia de

niveles básicos y medios, lo que puede incidir en las oportunidades de inserción laboral, dado que los sectores de mayor productividad suelen requerir niveles educativos más avanzados.

El análisis cruzado entre ingreso mensual y nivel educativo permite identificar patrones iniciales de asociación entre ambas variables. En el rango de ingreso de \$50 a \$100 mensuales, el 46,2% de las mujeres posee educación primaria y el 43,5% secundaria, mientras que solo el 4% corresponde a nivel de pregrado. Como se observa en la Tabla 3, a medida que el ingreso aumenta también se incrementa la participación de niveles educativos superiores; sin embargo, incluso en los rangos de ingreso más altos, la educación secundaria continúa siendo el nivel predominante.

Tabla 3
Ingreso mensual y nivel educativo – Mujeres (tabla cruzada)

		Nivel de instrucción Mujeres				Total
		Primaria	Secundaria	Pregrado	Sin estudios	
\$50 a \$100	Recuento	117	110	10	16	253
	% dentro de Ingreso Mensual	46,2%	43,5%	4,0%	6,3%	100,0%
\$200 a \$300	Recuento	113	153	30	6	302
	% dentro de Ingreso Mensual	37,4%	50,7%	9,9%	2,0%	100,0%
\$400 a \$500	Recuento	40	89	23	0	152
	% dentro de Ingreso Mensual	26,3%	58,6%	15,1%	0,0%	100,0%
\$500 a mas	Recuento	1	10	7	0	18
	% dentro de Ingreso Mensual	5,6%	55,6%	38,9%	0,0%	100,0%
Ninguno	Recuento	2	4	0	2	8
	% dentro de Ingreso Mensual	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	100,0%
Total	Recuento	273	366	70	24	733
% dentro de Ingreso Mensual		37,2%	49,9%	9,5%	3,3%	100,0%

En el rango de \$200 a \$300, la proporción de mujeres con educación secundaria alcanza el 50,7%, mientras que el nivel de pregrado representa el 9,9%. Este patrón sugiere que mayores niveles educativos comienzan a asociarse con posiciones relativamente más favorables dentro de la estructura de ingresos, aunque la educación secundaria continúa siendo predominante.

Una tendencia similar se observa en el rango de \$400 a \$500, donde el 58,6% de las mujeres posee educación secundaria y el 15,1% nivel de pregrado. En el rango de \$500 o más, el 38,9% corresponde a nivel de pregrado y el 55,6% a educación secundaria, lo que indica que, incluso en los niveles de ingreso más altos, la formación media sigue siendo dominante.

En términos generales, los resultados sugieren una relación positiva,

aunque no necesariamente lineal, entre educación e ingreso en el contexto rural analizado. Si bien la participación de educación superior aumenta conforme se incrementan los ingresos, los niveles educativos medios continúan siendo suficientes para acceder a la mayoría de los rangos salariales, lo que refleja las limitadas oportunidades de empleo altamente calificado en el mercado laboral rural.

La prueba ji-cuadrado de independencia mostrada en la Tabla 4, confirma la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre ingreso mensual y nivel educativo en mujeres ($\chi^2 = 76,183$; gl = 12; $p < .001$). Aunque cerca del 35% de las celdas presentan frecuencias esperadas inferiores a cinco, el tamaño muestral y la consistencia del patrón observado permiten considerar robusta la relación identificada.

Tabla 4
Prueba ji-cuadrado – Mujeres

Estadístico	Valor	gl	p-valor
Chi-cuadrado de Pearson	76,183	12	.000
Razón de verosimilitud	71,759	12	.000
Asociación lineal por lineal	8,606	1	.003
Casos válidos	733		

Como se observa en la Tabla 5, la relación entre ingreso mensual y nivel educativo en la población masculina presenta patrones similares a los identificados en el caso femenino. En el rango de \$50 a \$100 mensuales, el 52,6% de los hombres posee educación primaria y el 39,2% educación secundaria, mientras que únicamente el 1,9% corresponde a nivel de pregrado. Esta distribución evidencia que los niveles educativos básicos concentran la mayor proporción de hombres dentro de los tramos de ingreso más bajos, lo que sugiere una asociación inicial entre menor nivel educativo y menores

ingresos en el contexto rural analizado.

En el rango de \$200 a \$300, como se aprecia en la Tabla 5, la distribución educativa comienza a mostrar cambios en su composición. En este segmento, el 47,4% de los hombres posee educación secundaria y el 41,1% educación primaria, mientras que el nivel de pregrado alcanza el 7,6%. Este resultado sugiere que a medida que los ingresos aumentan, la participación relativa de niveles educativos superiores comienza a incrementarse, aunque la educación secundaria continúa siendo el nivel predominante dentro de la estructura ocupacional masculina.

Tabla 5
Ingreso mensual y nivel educativo – Hombres (tabla cruzada)

		Nivel de Instrucción Hombres				Total
		Primaria	Secundaria	Pregrado	Sin estudios	
\$50 a \$100	Recuento	141	105	5	17	268
	% dentro de Ingreso Mensual	52,6%	39,2%	1,9%	6,3%	100,0%
\$200 a \$300	Recuento	124	143	23	12	302
	% dentro de Ingreso Mensual	41,1%	47,4%	7,6%	4,0%	100,0%
Ingreso Mensual \$400 a \$500	Recuento	47	95	7	4	153
	% dentro de Ingreso Mensual	30,7%	62,1%	4,6%	2,6%	100,0%
\$500 a mas	Recuento	2	13	3	0	18
	% dentro de Ingreso Mensual	11,1%	72,2%	16,7%	0,0%	100,0%
Ninguno	Recuento	0	3	0	1	4
	% dentro de Ingreso Mensual	0,0%	75,0%	0,0%	25,0%	100,0%

Cont.... Tabla 5

Total	Recuento	314	359	38	34	745
% dentro de Ingreso Mensual	42,1%	48,2%	5,1%	4,6%	100,0%	

Una tendencia más marcada se observa en el rango de \$400 a \$500, donde el 62,1% de los hombres posee educación secundaria, mientras que el 4,6% corresponde a nivel de pregrado. En este tramo salarial, la educación secundaria consolida su predominio dentro de la estructura educativa masculina, lo que sugiere que gran parte de las ocupaciones que generan ingresos medios en el territorio rural pueden ser desempeñadas con niveles educativos intermedios.

En el rango de ingreso más alto (\$500 o más), la Tabla 5 muestra que el 72,2% de los hombres corresponde a educación secundaria y el 16,7% a nivel de pregrado. Aunque se observa una mayor presencia relativa de educación superior en este segmento, la predominancia de la educación secundaria indica que incluso los niveles salariales más altos dentro de la muestra no requieren necesariamente niveles educativos avanzados. Este resultado refuerza la idea de que el mercado laboral rural presenta oportunidades limitadas para la absorción de mano de obra altamente calificada.

En términos generales, los

resultados muestran una tendencia creciente en la participación de niveles educativos superiores conforme aumenta el ingreso, lo cual sugiere una relación positiva entre educación e ingreso en la población masculina. Sin embargo, al igual que en el caso femenino, la educación secundaria continúa siendo la categoría dominante incluso en los rangos salariales más elevados. Este patrón puede interpretarse como un reflejo de la estructura productiva rural, donde las actividades económicas predominantes no demandan altos niveles de formación universitaria.

La existencia de asociación estadística entre ingreso mensual y nivel educativo en hombres se confirma mediante la prueba ji-cuadrado de independencia, cuyos resultados se presentan en la Tabla 6. El estadístico de chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2 = 53,137$; gl = 12; $p < .001$) indica que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula de independencia, lo que sugiere que el nivel educativo influye en la distribución del ingreso dentro del grupo masculino analizado.

Tabla 6
Prueba ji-cuadrado – Hombres

Estadístico	Valor	gl	p-valor
Chi-cuadrado de Pearson	53,137	12	.000
Razón de verosimilitud	54,632	12	.000
Asociación lineal por lineal	6,316	1	.012
Casos válidos	745		

No obstante, como se indica en la Tabla 6, aproximadamente el 30% de las celdas presentan frecuencias esperadas inferiores a cinco. Este aspecto sugiere que los resultados deben interpretarse con cierta cautela desde el punto de vista estadístico. A pesar de ello, el tamaño de la muestra y la consistencia general de los patrones observados permiten considerar que la asociación identificada refleja una tendencia real dentro de la estructura socioeconómica de las comunidades rurales estudiadas.

Finalmente, al analizar

conjuntamente los resultados para hombres y mujeres, se observa que en ambos grupos existe una relación estadísticamente significativa entre nivel educativo e ingreso mensual. Como se presenta en la Tabla 7, los valores de chi-cuadrado obtenidos para mujeres ($\chi^2 = 76,183$; $p < .001$) y hombres ($\chi^2 = 53,137$; $p < .001$) confirman la existencia de asociación entre las variables analizadas. Sin embargo, el análisis del tamaño del efecto mediante el V de Cramer muestra que la intensidad de dicha relación es relativamente limitada.

Tabla 7
Medidas de asociación entre nivel de instrucción e ingreso mensual por género

Género	Chi-cuadrado (χ^2)	gl	p-valor	V de Cramer	Intensidad de asociación	Casos válidos
Mujeres	76,183	12	< .001	0,186	Débil-moderada	733
Hombres	53,137	12	< .001	0,154	Débil	745

En el caso de las mujeres, el valor del V de Cramer fue de 0,186, lo que corresponde a una asociación de intensidad débil a moderada. Para los hombres, el valor fue de 0,154, indicando una relación débil. Estos resultados sugieren que, aunque el nivel educativo se relaciona estadísticamente con el ingreso, su capacidad explicativa sobre la distribución de ingresos es limitada. En términos sustantivos, esto implica que la educación contribuye a mejorar la posición relativa dentro de la estructura salarial rural, pero no genera transformaciones profundas en la distribución general del ingreso.

Desde una perspectiva estructural, estos hallazgos refuerzan la interpretación de que los retornos económicos de la educación en territorios rurales se encuentran

condicionados por las características del mercado laboral local. En economías con baja diversificación productiva y limitada demanda de trabajo calificado, incluso los individuos con mayor nivel educativo pueden enfrentar restricciones para traducir su capital humano en incrementos significativos de ingreso.

En situaciones económicas donde hay poca variedad en la producción y la necesidad de empleo calificado es escasa, incluso aquellos con mayor educación pueden tener dificultades para convertir su formación en aumentos relevantes de salarios. En este escenario, los hallazgos del análisis respaldan la presencia de una relación estadísticamente importante entre el grado de educación y los ingresos mensuales en la comunidad rural del cantón Milagro, aplicable a hombres y

mujeres.

Este hallazgo coincide con los planteamientos de la teoría del capital humano, según la cual la educación incrementa la productividad individual y mejora las oportunidades de acceso a ingresos más altos (Naveed, 2024). Asimismo, se alinea con estudios empíricos que han identificado una relación positiva entre nivel educativo e ingresos en contextos rurales latinoamericanos (Heifetz & Jaffe, 2023; Song, 2023).

Sin embargo, el análisis del tamaño del efecto mediante el estadístico V de Cramer muestra que la magnitud de dicha relación es limitada. Los valores obtenidos indican una asociación de intensidad débil a moderada, lo que sugiere que el nivel educativo influye en la distribución del ingreso, pero no constituye un factor determinante por sí solo. En otras palabras, la educación contribuye a mejorar la posición relativa dentro de la estructura salarial rural, aunque su capacidad para generar movilidad económica sustantiva parece restringida.

Este resultado puede explicarse a partir de las características estructurales del mercado laboral rural. En contextos donde predominan el empleo no adecuado, la informalidad y las actividades agrícolas de bajo valor agregado, las oportunidades de inserción laboral altamente remuneradas suelen ser limitadas (Junaid et al., 2025; Parker et al., 2022). En consecuencia, incluso los individuos con mayor nivel educativo pueden enfrentar dificultades para traducir su capital humano en incrementos significativos de ingreso.

De manera complementaria, la baja diversificación productiva de las economías rurales restringe la demanda de trabajo calificado. Como señalan

Roccisano, (2025), la dependencia de actividades productivas tradicionales limita la absorción de mano de obra con formación superior. En este sentido, los resultados del estudio dialogan con enfoques que sostienen que la desigualdad económica no depende únicamente de la acumulación de capital humano, sino también de factores estructurales vinculados a la organización productiva y a las oportunidades disponibles en el territorio (Bhawna Sahu, Anuradha R. Tiwary, 2025).

En relación con el análisis por género, aunque se identificó una asociación significativa entre educación e ingreso tanto en hombres como en mujeres, no se observaron diferencias salariales marcadas dentro de los mismos niveles educativos. Este patrón podría interpretarse como una estructura salarial comprimida, en la cual las restricciones del mercado laboral rural afectan de manera relativamente similar a ambos grupos. Esta interpretación coincide parcialmente con estudios sobre la vulnerabilidad económica de las mujeres rurales (Borbely et al., 2024), aunque en el caso analizado las limitaciones estructurales parecen impactar de forma transversal a la población.

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos del estudio contribuyen a matizar el alcance explicativo de la teoría del capital humano en contextos rurales específicos. Si bien la educación continúa siendo un mecanismo relevante para mejorar las capacidades individuales, su impacto sobre los ingresos depende en gran medida de las condiciones estructurales del mercado laboral. En este sentido, la movilidad económica no se deriva únicamente del nivel educativo alcanzado, sino también de la existencia

de oportunidades productivas capaces de absorber y valorizar dicho capital humano.

En términos metodológicos, es importante considerar que el diseño transversal y el enfoque correlacional del estudio limitan la posibilidad de establecer relaciones causales entre las variables analizadas. Asimismo, la ausencia de variables adicionales —como edad, tipo de ocupación o experiencia laboral— impide aislar completamente el efecto específico del nivel educativo sobre el ingreso. Investigaciones futuras podrían incorporar modelos multivariados que permitan profundizar en la explicación de estos factores.

En conjunto, los resultados sugieren que la educación mantiene una relación significativa con el ingreso en el contexto rural analizado, pero su impacto se encuentra condicionado por factores estructurales que limitan la movilidad económica. En consecuencia, las políticas orientadas al fortalecimiento del capital humano deberían complementarse con estrategias de desarrollo territorial que promuevan la diversificación productiva, la generación de empleo de mayor calidad y la ampliación de oportunidades económicas en las zonas rurales.

5. Conclusiones

El estudio confirma la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre el nivel de instrucción y el ingreso mensual en las comunidades rurales del cantón Milagro, tanto para hombres como para mujeres. Este resultado respalda, en términos generales, los planteamientos de la teoría del capital humano, al evidenciar que mayores niveles educativos se relacionan con mejores posiciones

relativas dentro de la estructura de ingresos. En consecuencia, la educación continua desempeñando un papel relevante como mecanismo de diferenciación económica en el contexto rural analizado.

No obstante, los resultados también muestran que dicha relación presenta una intensidad limitada. La mayor parte de los hogares rurales permanece concentrada en rangos salariales bajos e intermedios, incluso cuando se alcanzan niveles de educación secundaria o superior. Este hallazgo sugiere que, aunque la educación contribuye a mejorar la posición relativa de los individuos dentro de la estructura salarial, su impacto sobre la movilidad económica se encuentra condicionado por factores estructurales propios del mercado laboral rural.

Desde una perspectiva teórica, la investigación aporta evidencia que matiza la capacidad explicativa del capital humano como mecanismo suficiente para garantizar mejoras sostenidas en los ingresos. Si bien la acumulación de capital educativo continúa siendo un factor importante, los resultados indican que su efectividad depende de la interacción con la estructura productiva y las oportunidades económicas disponibles en el territorio. En economías rurales con limitada diversificación productiva y predominio de actividades agrícolas de bajo valor agregado, los retornos de la educación tienden a verse restringidos.

En términos de política pública, los hallazgos sugieren que las estrategias centradas exclusivamente en el fortalecimiento educativo podrían resultar insuficientes para generar mejoras sustantivas en el bienestar económico de la población rural. Para potenciar los efectos de la

inversión en capital humano, resulta necesario complementar las políticas educativas con iniciativas orientadas a la diversificación productiva, la generación de empleo de mayor calidad y el fortalecimiento de las economías locales.

Finalmente, futuras investigaciones podrían profundizar en el análisis de los retornos educativos mediante enfoques econométricos que incorporen variables adicionales como edad, tipo de ocupación, experiencia laboral y sector productivo. Asimismo, la integración de metodologías cualitativas permitiría comprender con mayor profundidad las trayectorias laborales y las restricciones estructurales que enfrentan los hogares rurales, contribuyendo así a ampliar la comprensión de los procesos de movilidad económica en contextos territoriales específicos.

Referencias

- Akyıldız, İ. E. (2025). Human capital approach: Historical development and modern approaches. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2025(1), 65-84. <https://doi.org/10.56337/sbm.1647692>
- Almache, R., Guzmán, P., Regatto, R., & Alvarado, S. (2025). Education and equity: Challenges of Special Educational Needs (SEN) in rural Ecuador. *Seminars in Medical Writing and Education*, 4, Artículo 467. <https://doi.org/10.56294/mw2025467>
- Alvarado, R., Alvarado, S., Govea, D., & Jaime, D. (2025). Impact of digital education in rural areas of Ecuador: Challenges and opportunities. *Seminars in Medical Writing and Education*, 4, Artículo 468. <https://doi.org/10.56294/mw2025468>
- Al-Wazzan, R. R., & Almula-Dhanoon, M. D. (2022). Nexus between education and income distribution in high-income countries. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 41(133), 89-108. <https://doi.org/10.33899/tanra.2021.130652.1106>
- Armijos, E. D. C., Armijos, D. M., Juca, M. E., & Vega, A. A. (2023). Effects associated with the devaluation of women in a rural parish in the province of Loja. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 3, Artículo 559. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2023559>
- Auerbach, P., & Green, F. (2025). Reformulating the critique of human capital theory. *Journal of Economic Surveys*, 39(5), 1839-1851. <https://doi.org/10.1111/joes.12675>
- Bhawna Sahu, & Anuradha R. Tiwary. (2025). Migration, mobility, and margins: Exploring rural-urban shifts in the Lambani community. *Journal of Informatics Education and Research*, 5(2). <https://doi.org/10.52783/jier.v5i2.2720>
- Borbely, D., Gehrsitz, M., McIntyre, S., Rossi, G., & Roy, G. (2024). Rurality, socio-economic disadvantage and educational mobility: A Scottish case study. *British Educational Research Journal*, 50(1), 162-182. <https://doi.org/10.1002/berj.3917>
- Chen, X. (2025). The impact of education on income and its gender heterogeneity. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 214(1), 102-111. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.CAU26954>
- Clark, J. C., Bartik, W., Smith, P., & Rice, K. (2024). Help-seeking for young rural males disengaged from education. *Australian Journal of Psychology*, 76(1), Artículo 2430624. <https://doi.org/10.1080/00049530.2024.2430624>
- Dusaev, K., & Dusaeva, A. (2024).

- Conceptual foundations of human capital. *Russian Journal of Management*, 12(1). <https://riorpub.com/en/nauka/article/75162/view>
- Ebrahimi, R., Choobchian, S., Farhadian, H., Goli, I., Farmandeh, E., & Azadi, H. (2022). Investigating the effect of vocational education and training on rural women's empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), Artículo 167. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01187-4>
- Eguía, B., Aldaz, L., & Aizpurua, A. (2025). Asimilación ocupacional y salarial de los inmigrantes en el mercado laboral español. *Revista Prisma Social*, (50), 141-166. <https://doi.org/10.65598/rps.5832>
- Feitosa, D. A. (2025). Educação do campo e as condições de oferta da educação básica nas escolas do campo: Breve reflexão. *Revista de Educação Popular*, 24(1), 331-354. <https://doi.org/10.14393/REP-2025-74016>
- Fuqua, M., & Fan, X. (2025). Reimagining mobility in rural education: Challenges, opportunities, and paths forward. *Australian and International Journal of Rural Education*, 35(3), i-v. <https://doi.org/10.47381/aijre.v35i3.863>
- Heifetz, I., & Jaffe, P. G. (2023). Exploring the impact of industrialization on social mobility in rural communities: Towards inclusive and sustainable economic transformation. *Law and Economics*, 17(3), 218-236. <https://doi.org/10.35335/laweco.v17i3.46>
- Herrmann, A. M., Zaal, P. M., Chappin, M. M. H., Schemmann, B., & Lühmann, A. (2023). "We don't need no (higher) education"—How the gig economy challenges the education-income paradigm. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, Artículo 122136. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122136>
- Junaid, M., Ferretti, M., & Marinelli, G. (2025). Innovation and sustainable solutions for mobility in rural areas: A comparative analysis of case studies in Europe. *Sustainability*, 17(3), Artículo 871. <https://doi.org/10.3390/su17030871>
- Lamino, P., Millares, C., Quijada Landaverde, R., & Boren-Alpizar, A. (2024). Rural youth migration intentions in Ecuador: The role of agricultural education programs. *Advancements in Agricultural Development*, 5(3), 25-38. <https://doi.org/10.37433/aad.v5i3.433>
- Li, M. (2024). Research on the impact of gender role perceptions on women's educational opportunities in urban and rural China. *Communications in Humanities Research*, 40(1), 219-226. <https://doi.org/10.54254/2753-7064/40/20242344>
- Li, N. (2023). Analysis of the impact of family education level on household income: A study based on the CHFS database. *International Journal of Accounting and Finance Studies*, 6(1), p50. <https://doi.org/10.22158/ijafs.v6n1p50>
- Lindberg, M. H., Chen, G., Olsen, J. A., & Abelsen, B. (2022). Combining education and income into a socioeconomic position score for use in studies of health inequalities. *BMC Public Health*, 22(1), Artículo 969. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13366-8>
- Mou, W. (2023). A quantitative analysis of the relationship between education level and income. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 12, 160-166. <https://doi.org/10.54097/ehss.v12i.7617>
- Naveed, A. (2024). More snakes than

- ladders: Mass schooling, social closure, and the pursuit of taraqqi (social mobility) in rural Pakistan. *Rural Sociology*, 89(3), 375-403. <https://doi.org/10.1111/ruso.12545>
- Parker, E., Tach, L., & Robertson, C. (2022). Do federal place-based policies improve economic opportunity in rural communities? *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 8(4), 125-154. <https://doi.org/10.7758/RSF.2022.8.4.06>
- Parsons, R. (2022). Moving out to move up: Higher education as a mobility pathway in the rural south. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 8(3), 208-229. <https://doi.org/10.7758/RSF.2022.8.3.09>
- Radiowala, A. A., & S. Molwane, M. (2021). A study on the challenges faced by rural women in accessing education. *Journal of Scientific Research*, 65(04), 13-17. <https://doi.org/10.37398/JSR.2021.650402>
- Ratnaparkhi, A., Mallav, A., Chitre, A., & Kore, S. (2024). Mathematical modeling and analysis of the relationship between educational achievements and income. *Communications on Applied Nonlinear Analysis*, 32. <https://doi.org/10.52783/cana.v32.3812>
- Robinson-Pant, A. (2023). Education for rural development: Forty years on. *International Journal of Educational Development*, 96, Artículo 102702. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2022.102702>
- Roccisano, F. (2025). Educating communities for economic inclusion of youth. *Interdisciplinary Journal of Labor and Economics*, 16(1), 67-77. <https://doi.org/10.62693/knxxbd69>
- Russell, D., Mathew, S., Fitts, M., Liddle, Z., Murakami-Gold, L., Campbell, N., Ramjan, M., Zhao, Y., Hines, S., Humphreys, J. S., & Wakerman, J. (2021). Interventions for health workforce retention in rural and remote areas: A systematic review. *Human Resources for Health*, 19(1), Artículo 103. <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00643-7>
- Segura, J. M., & Torres, H. F. (2020). Educación rural e inclusión social en Colombia: Reflexiones desde la matriz neoliberal. *Plumilla Educativa*, 25(1), 71-97. <https://doi.org/10.30554/pe.1.3831.2020>
- Song, J. (2023). The impact of economic development on inadequate education resources in rural China. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 23, 285-290. <https://doi.org/10.54097/ehss.v23i12898>
- Sunder, N., Gupta, S., & Pingali, P. L. (2023). Leveraging men's education as an effective pathway for improving diet quality: Evidence from rural India. *PLOS ONE*, 18(11), Artículo e0283935. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283935>
- Wang, S., Xu, H., Shen, M., & Meng, D. (2025). Returns to education: The roles of income, gender, and occupations. *AEA Papers and Proceedings*, 115, 664-668. <https://doi.org/10.1257/pandp.20251095>
- Xie, A. (2023). Education, career and income: Stylized facts and prospect. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 8(1), 417-421. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/8/20230256>
- Yang, D., Zheng, G., Wang, H., & Li, M. (2022). Education, income, and happiness: Evidence from China. *Frontiers in Public Health*. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.855327>

- Yang, L., & Kong, Q. (2025). Education and income inequality in rural areas: A comparative study. *Education and Information Technologies*, 30(4), 5353-5373. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-024-13007-0>
- Yupanqui, R. C. (2025). Community-engaged education policies and their impact on urban-rural educational equity in Peru. *Research and Advances in Education*, 4(3), 1-9. <https://doi.org/10.56397/RAE.2025.03.01>
- Zahnd, W. E., Bell, N., & Larson, A. E. (2022). Geographic, racial/ethnic, and socioeconomic inequities in broadband access. *The Journal of Rural Health*, 38(3), 519-526. <https://doi.org/10.1111/jrh.12635>
- Zhang, H., Hu, L.-C., & Hannum, E. (2023). Youth educational mobility and the rural family in China. *Research in Education*, Artículo 00345237231216309. <https://doi.org/10.1177/00345237231216309>



City Marketing y Ordenamiento territorial: Ruta para el desarrollo económico y social

Orozco Castillo, Elvis*
Castillo Ruiz, Carlos Alberto**

Resumen

Este trabajo, busca proponer una hoja de ruta que integre el City Marketing en el Plan de Ordenamiento Territorial de Santa Marta, Colombia, a partir del fortalecimiento de la competitividad y cohesión social. El desarrollo de este estudio recurre al análisis documental de estudios realizados y datos estadísticos de reportes sectoriales del país, lo que permitió identificar una creciente afluencia turística acompañada de mejoras en conectividad y posicionamiento del destino, sin embargo, la persistencia de desigualdades sociales significativas relacionadas con desorden urbano, inseguridad, limitaciones en la infraestructura de servicios, pone en evidencia las deficiencias en las políticas públicas. Se concluye que la ausencia de una estrategia integral de City Marketing alineada a los planes de ordenamiento territorial, limita la competitividad urbana y reduce el impacto positivo del turismo en el bienestar social, por lo que la propuesta de una ruta es crucial para capitalizar el potencial turístico de la ciudad y generar un cambio social sostenible y equitativo, aportando una perspectiva innovadora aplicada al contexto de la región colombiana, ya que actúan como las arterias que permiten el flujo de bienes y servicios.

Palabras clave: City Marketing; plan de ordenamiento territorial; desarrollo económico; desarrollo social; turismo.

Recibido: 09.02.26

Aceptado: 31.03.26

* Maestría en Economía, Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Economista, Universidad del Magdalena. Docente de la Universidad del Magdalena, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3864-3557>; Email: elvisorozco@gmail.com

** Maestría en Administración, Universidad del Magdalena; Especialista en Alta Gerencia, Universidad del Magdalena. Especialista en Finanzas, Universidad del Magdalena. Contador Público, Universidad Cooperativa de Colombia. Jefe Financiero, Concejo Distrital de Santa Marta. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0979-2927>; Email: cacastillor@unimagdalena.edu.co

City Marketing and Territorial Planning: A path to economic and social development

Abstract

This research article proposes a roadmap for integrating City Marketing into the Territorial Planning Plan (POT) of Santa Marta, Colombia, by strengthening competitiveness and social cohesion. The study draws on documentary analysis of existing studies and statistical data from national sector reports, revealing a growing influx of tourists accompanied by improvements in connectivity and destination positioning. However, the persistence of significant social inequalities related to urban disorder, insecurity, and limitations in service infrastructure highlights deficiencies in public policies. The article concludes that the absence of a comprehensive City Marketing strategy aligned with territorial planning limits urban competitiveness and reduces the positive impact of tourism on social well-being. Therefore, proposing a roadmap is crucial to capitalizing on the city's tourism potential and generating sustainable and equitable social change, providing an innovative perspective applied to the Colombian regional context, because they act as the arteries that allow the flow of goods and services.

Keywords: City marketing; land-use planning; economic development; social development; tourism.

1. Introducción

Para Palma-Pérez (2018), el City Marketing es una concepción que determina que el desarrollo de estrategias de marketing aplicativas al management de ciudades va más allá del enfoque económico que podría suponer el éxito de dichas estrategias, teniendo como base el desarrollo social y el respeto y propagación de la cultura local, convirtiéndola incluso en un potencial atractivo turístico.

Es innegable que las ciudades hoy en día compiten entre sí para satisfacer las necesidades de sus diversos grupos de usuarios, turistas, residentes, empresas y mercados a los que dirigen sus productos. El City Marketing desempeña un papel

fundamental en la competitividad, orientando estrategias que permitan que las características propias de un lugar se conviertan en un medio de satisfacción. Esta es una disciplina que adapta las herramientas del marketing tradicional al entorno urbano con el fin de potenciar la imagen, competitividad y cohesión de las ciudades, siendo estas gestionadas como productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados estratégicamente para atraer inversión, talento y turismo. La implementación de las estrategias de city marketing implica el uso de gestión de marca ciudad para alcanzar objetivos planificados de posicionamiento territorial.

En 2024, de acuerdo al Diario La República, esta actividad atrajo a más de 3 millones de visitantes y

generó ingresos significativos para la economía regional. Se estima que el turismo representa el 5,4% del PIB total del distrito, el cual asciende a \$7,709 billones de pesos colombianos. Sin embargo, tras estas cifras positivas se esconden desafíos sociales profundos que limitan el desarrollo del territorio. Santa Marta registra índices de pobreza monetaria cercanos al 33%, lo que significa que aproximadamente 165 mil personas viven con ingresos inferiores a la línea de pobreza. A esto se suma una alarmante tasa de informalidad laboral superior al 60% y un desempleo juvenil que afecta desproporcionadamente a las mujeres.

Adicionalmente, existen deficiencias críticas en la infraestructura de servicios públicos, higiene urbana y movilidad. La presión del turismo masivo ha sobrecargado sistemas básicos como el alcantarillado, la limpieza pública y el ordenamiento vehicular, afectando la experiencia del visitante. Ahora, comparada con nodos globales como Barcelona o Nueva York, Santa Marta presenta brechas significativas en la modernización de su puerto y su red vial. La República, 2024

El éxito de estas iniciativas de City Marketing no depende únicamente de la promoción publicitaria, sino de una coordinación interinstitucional que involucre al sector público y privado. El mercadeo social surge aquí como una pieza clave para fomentar cambios de comportamiento en la ciudadanía respecto al cuidado del espacio público. Por consiguiente, el objetivo de este artículo es proponer una hoja de ruta que integre formalmente el City Marketing en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT). Es imperativo que el crecimiento turístico se traduzca en mejoras reales de la calidad de vida a través de capacitación,

renovación de infraestructuras y políticas de sostenibilidad. Solo mediante un enfoque integral y de largo plazo, Santa Marta podrá consolidarse como una ciudad verdaderamente competitiva e inclusiva.

El City Marketing es una disciplina que adapta las herramientas del marketing tradicional al contexto urbano para mejorar la imagen, competitividad y cohesión social de las ciudades. Según Palma-Pérez (2018), City Marketing es una herramienta de competitividad turística y surge como respuesta a la globalización, la competencia ampliada entre ciudades y la evolución de las herramientas de comunicación, consolidándose desde finales del siglo XX como una práctica administrativa clave. Su aplicación implica utilizar estrategias de gestión y marca ciudad para alcanzar objetivos planificados, centrados en la promoción y posicionamiento del territorio (Sánchez y Villacis, 2024).

Finalmente, es oportuno mencionar que el presente artículo descriptivo en relación al City Marketing se presenta desde una perspectiva teórica, haciendo énfasis en su relevancia para la transformación turística de la región.

2. Desarrollo turístico y económico de Santa Marta

El turismo es un motor fundamental para la economía de Santa Marta, consolidándose como uno de los principales renglones productivos, junto con el comercio y la actividad portuaria. Aunque no se dispone de una única cifra porcentual actualizada del PIB local, se reporta que el sector ha transformado la economía local, generando ingresos significativos superiores a \$422.000 millones en 2024 y atrayendo más de

3 millones de visitantes (La República, 2025). Según cifras del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la ciudad cuenta con un PIB total de \$7,709 billones de pesos colombianos, lo que, según el dato anterior, significa que el turismo representa el 5,4% del PIB de la ciudad.

Según datos obtenidos a través de Santa Marta Vital (2025), Santa Marta recibió 60,386 visitantes internacionales en 2024, con una tasa de crecimiento anual del 13%. Los turistas proceden principalmente de EE. UU., Venezuela y Chile, representando un 82% del turismo total.

El turismo interno también ha experimentado un aumento, impulsado por mejoras en conectividad y promoción digital. Sin embargo, el portal indica que la ciudad enfrenta problemas sociales como pobreza, inseguridad, deficiencias en ordenamiento vehicular y limpieza pública. Estos factores limitan el potencial turístico y amenazan la calidad de vida. De manera que la integración de City Marketing en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) podría servir como concepto clave para formalizar acciones coordinadas que optimicen recursos y mejoren la experiencia urbana y turística. Dentro de los planes de gobierno se han identificado estrategias de city marketing que han permitido que ciudades en Europa se posicionen y proyecten a nivel internacional como ciudades innovadoras (Muñoz y Usuga, 2016).

En cuanto a la tendencia del mercadeo de ciudades, en Santa Marta se han llevado a cabo pequeñas iniciativas acerca de la teoría y aplicación del City Marketing; por ejemplo, Santa Marta implementó la estrategia de City Marketing bajo el lema “Naturalmente Mágica”, consolidando su posicionamiento turístico y

económico desde 2018 mediante una estrategia integradora que involucra a la población local y visitantes (Alcaldía de Santa Marta, 2018). Este enfoque recoge criterios sociales, culturales y ambientales para promover la ciudad, proyectándola globalmente como destino turístico sostenible y atractivo; sin embargo, no se asume como una estrategia propiamente diseñada bajo el concepto de City Marketing.

Asimismo, este modelo de iniciativas se ha fortalecido con eventos como MARCA2025, un congreso regional en marketing para centros comerciales celebrado en Santa Marta que impulsa la innovación, la personalización y la sostenibilidad en la experiencia del consumidor, reflejando la adaptabilidad de la ciudad frente a nuevas exigencias del mercado (Acecolombia, 2025). Estos espacios permiten generar alianzas y avanzar en proyectos que fortalezcan el desarrollo comercial y turístico local.

Por otro lado, la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad trabaja con una visión estratégica para diversificar la economía de Santa Marta en sectores clave como turismo, agroindustria y logística, incorporando programas de capacitación en inglés, atención al cliente y formalización empresarial para comerciantes y emprendedores, ampliando la calidad del servicio y la competitividad local (Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, 2025). Las microempresas, por ejemplo, acceden a microcréditos que impulsan su crecimiento y profesionalización.

Para la consolidación del inicio o primeros pasos del City Marketing, Santa Marta ha firmado convenios de innovación tecnológica con entidades especializadas en Smart Cities, que permiten modernizar la infraestructura

y mejorar servicios urbanos claves para turistas y habitantes (Alcaldía de Santa Marta, 2025).

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Producto Interno Bruto (PIB) de Santa Marta experimentó una variación negativa del -6.3% en valor agregado durante 2021, reflejando afectaciones económicas asociadas a la pandemia y otros factores coyunturales (DANE, 2022). Informes más recientes indican una recuperación económica para 2023-2025, con un crecimiento esperado superior al 2% anual para el 2025, impulsado principalmente por el sector servicios, que representa cerca del 84% del empleo local, especialmente en comercio y turismo (DANE, 2023; Secretaría de Desarrollo Económico, Santa Marta, 2025).

En cuanto al dinamismo empresarial, Santa Marta ha mostrado un incremento en la creación de micro, pequeñas y medianas empresas soportado por programas de capacitación y acceso a microcréditos. El sector comercio y reparación de vehículos concentró el 22.3% del total de ocupados en 2023, posicionándose como motor importante de la economía distrital (DANE, 2023).

Respecto al Índice de Precios al Consumidor (IPC), Santa Marta se destaca por mantener una tasa de inflación relativamente controlada, situada ligeramente por debajo del promedio nacional en los años recientes. El Índice de Precios al Consumidor acumulado para el año 2023 se ubicó en torno a un 9.2%, moderando la presión inflacionaria sobre el consumo local (DANE, 2024). Estas condiciones brindan un contexto de estabilidad económica, favoreciendo la recuperación del poder adquisitivo del consumidor y la

reactivación del mercado interno. Estos datos indican que Santa Marta, aunque sufrió impactos económicos negativos en años previos, muestra señales claras de recuperación con perspectivas positivas, especialmente mediante impulso al sector turismo, comercio y servicios.

La evolución económica y social demanda políticas públicas focalizadas y seguimiento constante para consolidar una base sostenible para el desarrollo local. A pesar de algunos indicadores de mejora económica y de actividades que propician la incorporación del City Marketing, Santa Marta no cuenta con un plan de acción que integre formalmente la ciudad en planes del gobierno, como parte de innovación y mejora.

3. Principales problemas sociales: pobreza, orden público, limpieza, transporte y seguridad

Santa Marta enfrenta desafíos sociales significativos que impactan la calidad de vida de sus habitantes y la percepción de seguridad y orden en la ciudad. Según datos del DANE, para 2024 la incidencia de pobreza multidimensional en Colombia fue del 11.5%, mostrando una ligera mejora respecto a 2023 (12.1%) (DANE, 2025). Sin embargo, Santa Marta registra índices de pobreza monetaria por encima del promedio nacional, con cifras cercanas al 33% en años recientes, donde aproximadamente 165 mil personas viven con ingresos mensuales inferiores a la línea de pobreza local de \$275,724 COP (Meisel-Roca & Ricciulli-Marín, 2018). Esta pobreza está concentrada en zonas periféricas y rurales del distrito, como Guachaca, Taganga y Minca, donde la provisión

deficiente de servicios públicos es alarmante.

La tasa de desempleo juvenil (14-28 años) en Santa Marta ha fluctuado entre el 25% y 29% durante 2020-2023, afectando más a las mujeres que a los hombres, con tasas cercanas al 36% y 22% respectivamente (DANE, 2023). Esta situación se agrava por un elevado sector informal, donde más del 60% de los ocupados trabajan en actividades sin protección social ni estabilidad laboral (DANE, 2021). La baja participación laboral, que estuvo en torno al 59% en 2021, refleja barreras estructurales para la inclusión económica.

En referencia a los servicios públicos, Santa Marta enfrenta problemas de gestión en higiene urbana, movilidad y ordenamiento territorial. Esta deficiencia impacta directamente en la limpieza y seguridad en espacios públicos, generando una percepción negativa y afectando la experiencia del turista y la vida diaria del residente (Secretaría de Desarrollo Económico, Santa Marta, 2025). La presión generada por el aumento del turismo reciente ha sobrecargado la infraestructura de transporte y servicios básicos, requiriendo una integración efectiva de políticas de mercadeo con intervenciones sociales y urbanísticas para un desarrollo inclusivo y sostenible.

En síntesis, para abordar estos problemas, las políticas públicas deben garantizar la mejora de la infraestructura social en zonas vulnerables, optimizar la movilidad y orden público, ampliar la educación y capacitación para jóvenes y mujeres, y fortalecer los sistemas de servicios públicos. La participación ciudadana y la coordinación multisectorial serán fundamentales para garantizar que el crecimiento turístico y económico beneficie a toda la comunidad.

4. Potenciales oportunidades para la mejora económica y social mediante City Marketing

La riqueza ecológica y cultural de Santa Marta, combinada con la demanda creciente del turismo de naturaleza y cultura, ofrece oportunidades para desarrollar un turismo sostenible y una economía inclusiva. La implementación de un plan de City Marketing enfocado en la autenticidad, la hospitalidad y la mejora en la infraestructura puede atraer inversión, ampliar la oferta turística y fortalecer la identidad local, contribuyendo a reducir las desigualdades sociales.

De acuerdo con la Alcaldía de Santa Marta (2025), en Santa Marta existen atractivos para su aprovechamiento y así fomentar el desarrollo del turismo en la ciudad. Estos se mencionan a continuación:

- Santa Marta es un destino excepcional que fusiona una inigualable biodiversidad con una profunda herencia ancestral. Alberga la Sierra Nevada, el Parque Tayrona y la Ciénaga Grande. Culturalmente, es el hogar de comunidades indígenas (Koguis, Arhuacos, Wiwas) (De la Hoz, et al., 2018).
- Posee una gran riqueza ecológica como la Sierra Nevada de Santa Marta, una reserva de la biosfera declarada por la UNESCO, que cuenta con una altitud de 5.700 metros sobre el nivel del mar a solo 42 km del mar Caribe.
- Alberga el Parque Nacional Natural Tayrona, famoso por sus playas cristalinas (Bahía Concha, Playa Cristal, Playa Blanca) enmarcadas por montañas y bosques secos

tropicales.

- Contiene ecosistemas variados que incluyen manglares, litorales rocosos, arrecifes de coral y humedales, siendo la Ciénaga Grande un ecosistema clave con avistamiento de aves, senderismo en la sierra, buceo y relajación en playas protegidas.
- Los pueblos Kogui, Arhuacos, Wiwas y Kankuamos viven en la Sierra, manteniendo sus costumbres ancestrales.
- La ciudad, una de las más antiguas de América, cuenta con la Catedral Basílica, el Museo del Oro (Casa de la Aduana) y la Quinta de San Pedro Alejandrino, lugar donde falleció Simón Bolívar.

El City Marketing es una herramienta esencial de competitividad urbana que adapta el mercadeo tradicional para mejorar la imagen, competitividad y cohesión social de una ciudad. El City Marketing es una estrategia de desarrollo y gestión que permite el posicionamiento de la ciudad a partir de un proceso planificado en el que se crea, proyecta y comunica una imagen positiva, con miras a atraer y a satisfacer las demandas de los diferentes públicos (Osorio-Andrade et al., 2021).

En el caso de Santa Marta, su integración dentro del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) resultaría fundamental para formalizar acciones coordinadas que no solo optimicen los recursos disponibles, sino que también mejoren de manera integral la experiencia urbana y turística. Esto permite que la planeación del territorio deje de ser un ejercicio meramente técnico y se convierta en una estrategia de posicionamiento global, ya que se deben gestionar las ciudades

para ser más atractivas y satisfacer las necesidades de sus habitantes, inversionistas y visitantes (Manfredi-Sánchez, 2020).

Al incluir el City Marketing en el POT, la ciudad puede gestionar su infraestructura como un producto que se oferta internacionalmente, siguiendo modelos de éxito como el de Medellín, donde las grandes obras físicas cumplen el doble propósito de generar rentabilidad privada y ofrecer espacios de disfrute para los ciudadanos. Es cambiar la percepción de una imagen asociada a lo negativo y pensar cómo Santa Marta puede avanzar en cosas positivas (Valderrama, 2014). Asimismo, la aplicación de estrategias de City Marketing desde el POT permite que las intervenciones urbanísticas aborden directamente sus problemáticas, transformando la percepción negativa del entorno y aliviando la sobrecarga que el turismo actual genera sobre los servicios públicos y la movilidad.

En lugar de esfuerzos aislados, el POT puede dictar directrices para que el desarrollo de infraestructura turística sea coherente con la preservación de los ecosistemas, promoviendo a Santa Marta como un destino de naturaleza y cultura auténtico y organizado. Este enfoque hacia la competitividad busca que la ciudad sea, además, polo atractivo de inversión y ciudad de negocios mediante el fortalecimiento de la estructura económica y de la infraestructura física de la ciudad (Pineda-Gómez, 2019).

El City Marketing en el POT es ideal para Santa Marta porque permite transitar de iniciativas aisladas hacia una estrategia de ciudad integral y diseñada formalmente, garantizando que el crecimiento económico y turístico no se quede en la superficie, sino

que se traduzca en una mejora real de la infraestructura social en zonas vulnerables, una mayor competitividad local y un desarrollo inclusivo que beneficie a toda la población.

5. Perspectiva metodológica

Este artículo es desarrollado bajo un diseño bibliográfico descriptivo-documental. Su objetivo es proponer una hoja de ruta que integre el City Marketing en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Santa Marta, Colombia, a partir del análisis de investigaciones y artículos publicados sobre el City Marketing y los datos y estadísticas registradas en instituciones gubernamentales como el DANE y la Alcaldía de Santa Marta.

Se explorará sobre el desarrollo social, turístico y económico para conocer las potencialidades y problemas de la región, considerando las estrategias de City Marketing implementadas. Todo esto en concordancia con Arias (2012), quien indica que la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

En síntesis, se hace una revisión documental de literatura científica reciente, publicada en repositorios universitarios y bases de datos como Scielo, informes gubernamentales y bases de datos gubernamentales; se hace un análisis de datos y tendencias de fuentes oficiales como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

6. Turismo en Santa Marta: Resultados

En 2024, la ciudad de Santa Marta recibió más de 60,000 turistas extranjeros y más de 3 millones de visitantes en total, generando ingresos por turismo superiores a \$422,000 millones COP, y exhibiendo una ocupación hotelera que alcanzó picos de hasta 95% en temporadas altas. (DANE, 2025). Este dinamismo posiciona a Santa Marta como un destino estratégico para la inversión turística en la región Caribe.

No obstante, Santa Marta enfrenta importantes retos sociales y urbanos, tales como pobreza significativa en ciertas zonas, inseguridad, problemas en la gestión eficiente del espacio público, desorden vehicular y deficiencias en servicios básicos relacionados con limpieza y mantenimiento urbano. Estos aspectos afectan negativamente la percepción de visitantes y residentes, limitando la capacidad de la ciudad para aprovechar plenamente su potencial turístico y económico.

Al considerar las experiencias exitosas que han desarrollado algunas ciudades como París, Nueva York, Santiago y Buenos Aires, estableciendo estrategias de city marketing, son notorias las brechas en infraestructura y servicios que Santa Marta debe atender para consolidar su potencial turístico y social. Por ejemplo, mientras Santa Marta cuenta con un puerto estratégico regional, este no tiene la capacidad y modernización de los puertos de Barcelona o Nueva York, que operan como hubs internacionales, es decir, como un núcleo que conecta personas, actuando como un centro de operaciones, con tecnología avanzada

para el comercio y el turismo (OCDE, 2024). Sin embargo, Colombia ha enfocado su atención en la gestión portuaria; los puertos del Caribe han logrado configurarse como clústeres de servicios logísticos que van desde la entrada y salida de materias primas hasta la misma operación de transformación y ensamble para entrega final al cliente, nacional e internacionalmente (Guerrero et al., 2022).

Según Ayala y Roa (2019), la gestión inadecuada ha sido un obstáculo recurrente en la prestación de servicios en Santa Marta como consecuencia de la falta de una planeación adecuada y la ineficacia en la administración de recursos, contribuyendo a la persistencia de problemas estructurales y operativos.

En cuanto a carreteras, la red vial de Santa Marta es básica y requiere inversión para mejorar la conectividad interna y el manejo del tráfico, en contraste con ciudades como París y Nueva York, que cuentan con sistemas integrados y estructuras de transporte público eficientes (OCDE, 2024). Agudelo (2019) destaca que la infraestructura actual no solo es inadecuada, sino que también carece de mantenimiento preventivo y correctivo, lo que agrava las deficiencias existentes. La ausencia de un programa de mantenimiento adecuado provoca el deterioro acelerado de las instalaciones, aumentando la frecuencia y gravedad de los fallos.

Respecto a servicios públicos, Santa Marta registra deficiencias en cobertura y calidad en comparación con las ciudades mencionadas, que garantizan acceso universal y tecnologías sostenibles para agua, electricidad y saneamiento (Borja, 2024).

En educación, la ciudad debe ampliar la oferta en formación técnica e idiomas para mejorar la calidad

del servicio al turista, un aspecto ya consolidado en ciudades como Santiago y Barcelona, donde la capacitación está alineada con las necesidades del sector turístico y comercial (Borja, 2024). Finalmente, la capacidad hotelera de Santa Marta, aunque en crecimiento, aún es limitada respecto a las grandes ciudades que ofrecen un amplio rango de alojamientos internacionales y especializados, generando una ventaja competitiva importante para dichas metrópolis (Secretaría de Desarrollo Económico, Santa Marta, 2025).

Esta comparación indica que Santa Marta debe centrar esfuerzos en certificar y capacitar a su personal en contacto con turistas, implementar formación en idiomas y atención al cliente, reforzar la seguridad y fomentar una cultura ciudadana de respeto y limpieza urbana (Borja, 2024). La riqueza cultural, biodiversidad y patrimonio natural de la ciudad constituyen un activo invaluable que puede potenciarse mediante campañas sociales que promuevan el civismo y la responsabilidad ambiental. Integrar estas acciones dentro de un marco institucional sólido será fundamental para cerrar brechas de infraestructura y servicios y avanzar hacia un modelo de ciudad competitivo y sostenible.

De esta manera, se reconoce que los resultados obtenidos en la investigación permiten brindar una argumentación acerca del nulo acompañamiento mediante un plan estructurado de desarrollo urbano por parte del gobierno, que garantice la sostenibilidad y la inclusión social en el crecimiento turístico de Santa Marta. La ciudad ha demostrado tener avances en conectividad, posicionamiento digital y aumento del flujo de visitantes; sin embargo, estos progresos no han

tenido un impacto significativo en brindar mejoras proporcionales en la calidad de vida, la cohesión social, ni la infraestructura pública.

Esta desarticulación coincide con lo planteado por Palma-Pérez (2018) y Kotler et al. (1993), quienes señalan que el City Marketing solo genera impacto cuando se integra de manera coherente con los procesos de gobernanza territorial y la planificación urbana, destacando que el éxito del City Marketing depende de la capacidad de coordinación interinstitucional, la participación ciudadana y la consolidación de identidades urbanas cohesionadas (Seisdedos, 2004).

Desde una perspectiva teórica, se pudo analizar que el City Marketing constituye una herramienta clave para promover cambios en los comportamientos colectivos asociados al cuidado del espacio público, la convivencia y la cultura turística. La ausencia de campañas sostenidas en Santa Marta dificulta la construcción de una identidad urbana positiva y limita el impacto del turismo como motor de transformación social.

En términos prácticos, esta investigación demuestra la necesidad de integrar la planificación urbana con estrategias de city marketing orientadas a fortalecer la marca de ciudad, mejorar la experiencia del visitante y promover la apropiación ciudadana del territorio. Según Torres (2026), la falta de coordinación entre las diferentes entidades gubernamentales y la corrupción son factores clave que han obstaculizado la implementación de soluciones efectivas. Específicamente, la desarticulación institucional genera duplicidades y omisiones en las políticas públicas, agravando los problemas existentes.

De manera que es necesaria una propuesta para el establecimiento de una ruta que integre el City Marketing en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Santa Marta, Colombia, a partir del fortalecimiento de la competitividad y cohesión social. Por ello se recomienda:

- Promover las campañas de limpieza y orden ciudadana, modernización de infraestructuras turísticas y gastronómicas, y la transposición del plan en el POT local para asegurar inversión, seguimiento y participación ciudadana.
- Promover las mejoras en infraestructura urbana, priorizando limpieza, ordenamiento vehicular y renovación de espacios turísticos y gastronómicos, asegurando recursos para ejecución y vigilancia.
- Las campañas de mercadeo social deben promover la cultura ciudadana y la sostenibilidad ambiental, estableciendo alianzas público-privadas para financiamiento y promoción de estrategias de comunicación multidimensional que permitan fortalecer la marca Santa Marta tanto a nivel nacional como internacional.
- La construcción de muelles turísticos en puntos estratégicos como Rodadero y Taganga, ya en marcha, junto con el plan de ampliación aeroportuaria, debe ser complementada con la mejora de parques, plazas y zonas de esparcimiento, generando entornos atractivos y seguros.
- El plan estratégico debe integrarse formalmente en el POT para garantizar su sostenibilidad, asignación presupuestal específica y seguimiento. Esto permitirá coordinar esfuerzos interinstitucionales y asegurar que

la promoción turística y las mejoras urbanas se realicen de forma coherente con el desarrollo social y económico.

- Se recomienda diseñar campañas educativas y de sensibilización dirigidas a la población local sobre temas de civismo, sustentabilidad y hospitalidad, fomentando la imagen de Santa Marta como una ciudad amable y respetuosa. La promoción digital debe destacar los atractivos únicos y los avances en infraestructura y servicios, generando confianza en turistas nacionales e internacionales.
- La creación de alianzas estratégicas entre el sector público, privado y comunitario garantiza recursos y compromiso para la implementación del plan. Estas alianzas deben fomentar proyectos de innovación, mejora de servicios y promoción continua, asegurando la participación activa y la supervisión efectiva.

7. Conclusiones

City Marketing va más allá de la promoción publicitaria para consolidarse como una disciplina de gestión estratégica capaz de potenciar la competitividad y la cohesión social en entornos urbanos complejos. La revisión teórica demostró que el éxito de este enfoque radica en su capacidad para integrar las herramientas del marketing tradicional a la identidad y valores de la ciudad, transformándolos en activos estratégicos para atraer inversión, talento y turismo.

En el caso de Santa Marta, si bien se han implementado iniciativas valiosas como el lema “Naturalmente Mágica”, la investigación revela que estas han

operado de forma aislada y no bajo una estructura formal de mercadeo de ciudad que garantice un impacto sistémico. Sin embargo, y a pesar de experimentar un crecimiento turístico sólido con más de 3 millones de visitantes y una recuperación económica proyectada superior al 2% para 2025, persisten desafíos estructurales profundos. Esto confirma que el dinamismo del sector servicios no se ha traducido automáticamente en una mejora proporcional de la calidad de vida o de la equidad social en el territorio.

Asimismo, la limitación en la modernización portuaria, la red vial básica y la necesidad de ampliar la conectividad aérea y la oferta de formación técnica en idiomas sitúan a la ciudad en una posición de desventaja competitiva frente a destinos internacionales. Por tanto, la transformación de la reputación territorial requiere de una inversión decidida en capital humano y físico, alineada con estándares de calidad que garanticen una experiencia de usuario satisfactoria y sostenible.

Por otro lado, la riqueza ecológica y cultural de la región, constituye el pilar fundamental para el desarrollo de un modelo de turismo sostenible e inclusivo. Sin embargo, la explotación de estas ventajas competitivas es inviable sin un marco de mercadeo social que promueva cambios en el comportamiento ciudadano respecto al cuidado del espacio público y la hospitalidad. La construcción de una identidad urbana positiva depende, de la apropiación del territorio por parte de sus residentes y de la proyección de una imagen de civismo y responsabilidad ambiental.

Por último, la propuesta central de este estudio subraya la necesidad de integrar formalmente el City Marketing dentro del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Santa Marta, para

asegurar la sostenibilidad, la asignación presupuestal y la coordinación interinstitucional entre el sector público, privado y la comunidad. Solo a través de una hoja de ruta estratégica que vincule la planificación urbana con la gestión de marca ciudad, Santa Marta podrá superar sus rezagos sociales y consolidarse como un destino competitivo, inclusivo y resiliente.

Referencias

- Acecolombia. (2025). *Congreso regional de marketing para centros comerciales: MARCCA 2025, innovación y sostenibilidad*. <https://acecolombia.org/noticias/marcca-2025-santa-marta-fue-el-epicentro-del-marketing-para-centros-comerciales/>
- Agudelo, J. (2019). *El Citymarketing como estrategia para potenciar el desarrollo económico internacional enfocado al clúster turismo de negocios Ferias y Convenciones de la ciudad de Medellín* [Trabajo de grado de maestría, Universidad EAN. Repositorio Institucional EAN]. <http://hdl.handle.net/10882/9694>
- Alcaldía de Santa Marta. (2018). *Santa Marta: Naturalmente mágica*. <https://www.santamarta.gov.co/sala-prensa/noticias/santa-marta-naturalmente-magica>
- Alcaldía de Santa Marta. (2025). *Convenios de innovación tecnológica para smart cities*. <https://www.santamarta.gov.co/sites/default/files/peti-2024-2027.pdf>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6ta ed.). Episteme.
- Ayala Reyes, M., & Roa Rodríguez, K. (2019). *Estudio de caso: Deficiencias en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado en la ciudad de Santa Marta* [Trabajo de grado de especialización, Universidad de los Andes. Repositorio Institucional Uniandes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/items/c52dd4d4-da5d-4c13-907f-bf76c044a6b4>
- Banco de la República. (2025). *La pobreza en Santa Marta: los estragos del bien* (Documento de Trabajo sobre Economía Regional y Urbana N.º 266). <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones/documento-de-trabajo-economia-regional-y-urbana-266>
- Borja, H. (2024). *Caracterización de las deficiencias en la prestación de servicios de acueducto y alcantarillado en Santa Marta (2013-2023) y evaluación de la eficacia de las Alianzas Público-Privadas según los Principios de la Ley 142 de 1994* [Trabajo de grado de maestría, Universidad Externado de Colombia. Biblioteca Digital Externado]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/468d3f40-0666-408b-b930-bc08cf265495/content>
- De la Hoz, E., Pacheco, F., & Trujillo, O. (2019). Números y universo en las comunidades indígenas: kogui, arhuaca, wiwa y kankuama de la Sierra Nevada de Santa Marta. *Revista Latinoamericana de Etnomatemática*, 12(3), 40-58. <https://www.redalyc.org/journal/2740/274063987004/html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2021). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH): Informalidad laboral 2021*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bol_geih_informalidad_abr21_jun21.pdf

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2022). *Cuentas departamentales: Producto Interno Bruto (PIB) 2021*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2023). *Evolución de la ocupación y desempleo por ciudades: Santa Marta*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220125-InfoDane-Santa%20Marta-Magdalena.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2024). *Índice de Precios al Consumidor (IPC): Acumulado 2023*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/cp-IPC-dic2023.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2025). *Pobreza multidimensional en Colombia 2024*. <https://www.dane.gov.co/>
- Guerrero, M. I., Vásquez, Y. A., & Valdés, D. M. (2022). Características del desarrollo portuario del Caribe colombiano. *Revista Entexto*, 10(16), 223–242. <https://doi.org/10.53995/23463279.1157>
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. The Free Press.
- La República. (2024, 4 de julio). En enero y mayo de 2024, el turismo aumentó 8,4% frente al mismo periodo de 2023. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/el-turismo-se-impulso-entre-enero-y-mayo-de-2024-3900797>
- La República. (2025, 8 de agosto). El impacto turístico que ahora se vive en la región de Santa Marta. *La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/lr-santa-marta/el-impacto-turistico-que-ahora-se-vive-en-la-region-de-santa-marta-4196853>
- Manfredi-Sánchez, J. L. (2020). Globalización y poder: la consolidación de la comunicación internacional como disciplina. Artículo de revisión. *Profesional De La Información*, 29(1). <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/78188>
- Meisel-Roca, A. & Ricciulli-Marín, D. (2018). La pobreza en Santa Marta: Los Estragos del Bien (Documento de Trabajo sobre Economía Regional y Urbana, No. 266).
- Muñoz, K., & Úsuga, F. (2016). *Análisis de estrategias de City Marketing en planes de gobierno como nuevo modelo de administración* [Trabajo de grado de pregrado, Institución Universitaria Esumer. Repositorio Institucional Esumer]. <https://repositorio.esumer.edu.co/server/api/core/bitstreams/df41fad0-b295-4b35-93e1-c524b6447cae/content>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OCDE (2024). *Informe de competitividad global y desarrollo portuario*. https://www.oecd.org/es/publications/2024/09/oecd-economic-surveys-colombia-2024_7b382d76.html
- Osorio-Andrade, C. F., Murcia-Zorrilla, C. P., & Arango-Espinal, E. (2021). City marketing research: a bibliometric analysis. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 89. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2838>
- Palma-Pérez, M. (2018). El citymarketing: una herramienta de competitividad

- turística. *Journal of Tourism and Heritage Research (JTHR)*, 1(1), 35–48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7400578>
- Pineda, H. D. (2019). Clúster, infraestructura y mercadeo de ciudad. Medellín 1995-2013. *Bitácora urbano territorial*, 29(1), 139–146. <https://doi.org/10.15446/bitacora.v29n1.62983>
- Sánchez, M. G., & Villacis, L. M. (2024). Citymarketing como gestión de la marca ciudad de Tosagua. *Universidad Y Sociedad*, 16(3), 350–356. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4491>
- Santa Marta Vital. (2025, noviembre 4). *Santa Marta Cómo Vamos reveló los avances y desafíos de la ciudad en su informe de calidad de vida*. Pro Santa Marta. <https://prosantamartav.org/santa-marta-como-vamos-revelo-los-avances-y-desafios-de-la-ciudad-en-su-informe-de-calidad-de-vida/>
- Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad. (2025). *Informe de gestión: diversificación económica y competitividad*. https://compite.com.co/wp-content/uploads/IDC-2025_COMPLETO.pdf
- Seisdedos, H. (2004). City marketing: el camino hacia la ciudad emprendedora. *Revista de Empresa*, (8), 54–64. <https://capitaldemarca.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/city-mktg-el-camino-hacia-la-ciudad-emprendedora.pdf>
- Torres, V. (2026). La corrupción en la gestión pública: una revisión sistemática. (2025). *Revista InveCom*, 6(2), 1-8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17102497>
- Valderrama, J. (2014). *Acta de informe de gestión ACI*. Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín. <https://www.acimedellin.org/wp-content/uploads/2018/10/Informe-Juan-David-Valderrama.pdf>



Desempeño laboral y gestión del capital humano en empresas carroceras de Chimborazo

Fonseca-Romero, Gabriela Natali*
Andino-Celleri, Lourdes Valeria**
Argüello-Pazmiño, Verónica Janeth***
González-Garcés, Liliana Elizabeth****

Resumen

Las empresas carroceras locales batallan por conservar altos estándares de eficiencia y productividad. La ausencia de formación especializada y la limitada inversión en crecimiento profesional son los elementos problemáticos que elevan el índice de errores en producción. Por tal razón, la investigación consistió en analizar la influencia del desempeño laboral de las empresas carroceras de Chimborazo a través de una visión inferencial multivariante para la identificación de factores clave de gestión del capital humano. La metodología utilizada fue cuantitativa con un diseño descriptivo y correlacional. La muestra de estudio estuvo compuesta por 5 empresas carroceras y 125 empleados de estas. Los hallazgos evidenciaron una relación relevante entre las prácticas de administración del capital humano y la mejora del desempeño laboral de estas organizaciones. Esta correlación fue corroborada por un coeficiente relacional positivo moderado ($Rho=0.741$). Se concluyó que las empresas carroceras deben centrarse más en la creación y puesta en marcha de programas de formación, además de crecimiento profesional, puesto que deben estar vinculadas directamente con las demandas operativas.

Palabras clave: Desempeño laboral; gestión; motivación; habilidades; oportunidades.

Recibido: 09.02.26

Aceptado: 31.03.26

- * Magíster en Negocios Digitales, docente investigadora de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador. Email: gabriela.fonseca@esepoch.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7855-9494>
- ** Magíster en Ingeniería Matemática y Computación, docente investigadora de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador, Email: valeria.andino@esepoch.edu.ec, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6350-9633>
- *** Magíster en Matemática, docente investigadora de la Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador. E-mail: veronica.arguello@ueb.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5508-9538>
- **** Doctora (PhD) en Ciencias Sociales, mención gerencia, docente investigadora de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. E-mail: le.gonzalez@uta.edu.ec. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9390-1267>

Job performance and human capital management in bodywork companies in Chimborazo

Abstract

Local bus body manufacturers struggle to maintain high standards of efficiency and productivity. The lack of specialized training and limited investment in professional development are the problematic elements that increase the production error rate. Therefore, the research consisted of analyzing the influence of the job performance of the bodywork companies of Chimborazo through a multivariate inferential vision for the identification of key factors of human capital management. The methodology used was quantitative with a descriptive and correlational design. The study sample consisted of 5 bus body manufacturers and 125 of their employees. The findings revealed a significant relationship between human capital management practices and improved job performance in these organizations. This correlation was corroborated by a moderate positive correlation coefficient ($Rho=0.741$). It was concluded that bus body manufacturers should focus more on creating and implementing training programs, as well as professional development opportunities, since these must be directly linked to operational demands.

Keywords: Job performance; management; motivation; skills; opportunities.

1. Introducción

En el sector de la producción de carrocerías, la administración eficiente del capital humano emerge como un elemento crucial para optimizar el rendimiento en el trabajo (Mina & Gallegos Barzola, 2020). Las empresas de carrocería, particularmente las ubicadas en áreas en desarrollo como Chimborazo, se topan con retos singulares en la coordinación de sus recursos humanos con las estrategias de producción y competitividad.

A escala mundial, la industria manufacturera experimenta un descenso en la eficacia operacional a causa de métodos anticuados en la administración del capital humano. Numerosas empresas

siguen implementando modelos de administración convencionales que no se ajustan a las fluctuantes dinámicas del mercado, lo que conduce a elevadas tasas de rotación de empleados, una reducción en la productividad y una notable insatisfacción en el trabajo (Acar & Acar, 2014). Este escenario subraya la imperiosa necesidad de innovar en los métodos de administración de recursos humanos para mantener la competitividad en el mercado mundial.

En Ecuador, el panorama es especialmente alarmante, donde el sector de la manufactura indica una reducida productividad laboral en comparación con los estándares globales. De acuerdo con investigaciones recientes, cerca del 40% de las empresas del

sector en Ecuador se encuentran con dificultades de rendimiento a causa de una administración ineficaz del capital humano, con índices de ausentismo que llegan al 30% y un aumento del descontento laboral que se calcula en un 25% anual (Hernández & Austria, 2018). Estas cifras resaltan la importancia crucial de implementar nuevas tácticas de administración para contrarrestar esta tendencia.

En la provincia de Chimborazo, las perspectivas no son más optimistas. Las empresas de carrocería locales batallan para conservar altos estándares de eficiencia y productividad. La ausencia de formación especializada y la limitada inversión en crecimiento profesional son algunos de los elementos que favorecen un elevado índice de errores en la producción y un bajo grado de satisfacción en el trabajo. Este escenario regional pone de manifiesto la urgente necesidad de un análisis metódico y detallado de las prácticas de administración del capital humano (Caicedo García, 2015). Ejecutar este estudio bajo esta perspectiva no solo es pertinente, sino indispensable. La aplicación de estos procedimientos facilitará la identificación y aprovechamiento eficiente de las variables clave que inciden en la productividad y la satisfacción de los empleados. Esta perspectiva tiene el potencial de modificar las prácticas de recursos humanos, ajustándolas a las demandas actuales del sector y, finalmente, potenciando la competitividad y la sostenibilidad de las empresas en la zona.

Con lo mencionado anteriormente, el objetivo de la investigación consiste en analizar la influencia del desempeño laboral de las empresas carroceras de Chimborazo a través de una visión inferencial multivariante para la

identificación de factores clave de gestión del capital humano. Para lo cual, se van a identificar los factores determinantes del desempeño laboral en el capital humano de las empresas carroceras de Chimborazo, considerando aspectos de motivación, habilidades y oportunidades de desarrollo. Seguido por evaluar el impacto de las prácticas de gestión del talento humano en la productividad y satisfacción laboral dentro del sector carrocerero de Chimborazo y se va a finalizar correlacionando las variables de prácticas de gestión del capital humano con la satisfacción laboral a través del coeficiente de Spearman para identificar intensidad y dirección.

2. Ejes teóricos de desempeño laboral y capital humano

El constructo propuesto se encarga de analizar el desempeño laboral y gestión del capital humano en empresas carroceras, se fundamenta en la concepción del talento humano como un activo estratégico que genera valor organizacional sostenible. Desde la teoría basada en recursos propuesta por Barney en 1991 (Saputro & Nawangsari, 2021; Ullah et al., 2022), el capital humano constituye una fuente de ventaja competitiva cuando sus conocimientos, habilidades y capacidades resultan valiosos, difíciles de imitar y organizativamente explotables (Jeki, 2019; Camacaro, 2021). En el contexto de empresas carroceras, caracterizadas por procesos productivos técnicos, trabajo especializado y coordinación operativa, la gestión del talento humano adquiere un papel determinante para asegurar estándares de calidad, eficiencia productiva y cumplimiento normativo (Bangura, 2024; Prasetyaningtyas et al., 2022).

En este marco, la gestión del talento humano (GTTH) se entiende como un sistema integrado de prácticas orientadas a planificar, atraer, desarrollar, evaluar y retener al personal, alineando sus competencias con los objetivos estratégicos de la organización (Álvarez et al., 2018; Imran & Atiya, 2020). No se trata únicamente de procesos administrativos, sino de una arquitectura organizacional que articula cultura, liderazgo y desempeño. En empresas carroceras, donde intervienen operarios técnicos, diseñadores, supervisores y personal administrativo, la adecuada estructuración de prácticas de gestión incide directamente en la optimización de tiempos de producción, reducción de errores y mejora continua (Cherif, 2020).

La *primera dimensión* del constructo, prácticas de gestión, se sustenta en los modelos de alto desempeño (High Performance Work Systems), los cuales plantean que la combinación coherente de selección por competencias, capacitación técnica especializada, evaluación periódica y sistemas de incentivos genera efectos sinérgicos sobre el rendimiento organizacional (Islam et al., 2023). En entornos manufactureros como el sector carrocerero, estas prácticas permiten estandarizar procesos, fortalecer la seguridad industrial y garantizar la transferencia de conocimiento técnico entre trabajadores (Ghourri et al., 2023).

La *dimensión motivación* se explica desde la teoría de la autodeterminación (Ghlichlee & Goodarzi, 2023), la cual distingue entre motivación intrínseca y extrínseca. En actividades productivas intensivas en habilidades manuales y precisión técnica, la motivación influye en la calidad del trabajo, la reducción de retrabajos y el compromiso con los estándares establecidos (AIQershí et al.,

2022). Por tanto, la gestión del talento humano debe diseñar sistemas de reconocimiento y desarrollo profesional que estimulen el sentido de pertenencia y la identificación con la organización.

Por su parte, la dimensión habilidades se vincula con el enfoque de gestión por competencias, que plantea que el desempeño eficaz depende del dominio técnico, capacidades cognitivas y habilidades conductuales (Singh, et al., 2022). En empresas carroceras, las habilidades técnicas —como soldadura especializada, diseño estructural o acabados industriales— se combinan con competencias blandas como trabajo en equipo y responsabilidad (Mubarik, et al., 2020). La inversión en capacitación continua fortalece la adaptabilidad frente a innovaciones tecnológicas y exigencias del mercado.

En cuanto al desempeño laboral, este se conceptualiza como el grado en que el trabajador cumple con las funciones asignadas y contribuye a los objetivos organizacionales (Bag & Gupta, 2020). La literatura distingue entre desempeño en la tarea y desempeño contextual. En el sector carrocerero, el primero se refleja en la correcta ejecución de procesos técnicos, mientras que el segundo se evidencia en la colaboración, cumplimiento de normas de seguridad y compromiso con la calidad (Samad, 2020). La medición sistemática del desempeño permite identificar brechas de competencia y diseñar planes de mejora individual y colectiva.

La *dimensión productividad* se relaciona con la eficiencia en el uso de recursos humanos para alcanzar metas de producción sin comprometer estándares de calidad. Desde la perspectiva de la contabilidad de gestión, la productividad laboral impacta en los

costos unitarios, tiempos de entrega y márgenes operativos (Seclen-Luna, et al. 2021). Así, la gestión del talento humano influye indirectamente en indicadores financieros mediante la optimización del rendimiento del personal.

Finalmente, las *dimensiones satisfacción laboral y las oportunidades de desarrollo* se fundamentan en teorías clásicas como la teoría bifactorial de Herzberg, la cual señala que factores motivadores como crecimiento y reconocimiento fortalecen el compromiso organizacional (Mihardjo, et al., 2020). En empresas carroceras, ofrecer oportunidades de capacitación técnica avanzada, ascensos internos y estabilidad laboral contribuye a disminuir la rotación y preservar el conocimiento especializado, elemento clave para la continuidad operativa.

3. Estrategia metodológica utilizada en el estudio

En este apartado se explicó cómo se utilizó el *enfoque cuantitativo* mediante la gestión de una encuesta estructurada. Este sondeo se realizó a los trabajadores de las empresas carroceras de Chimborazo, la finalidad radicó en recolectar percepciones y puntos de vista directos de los empleados respecto a los tres ejes temáticos mencionados. La recolección y estudio de estos datos facilitó identificar prácticas de administración del talento humano que más impactan en la productividad y la satisfacción en el trabajo, proporcionando de esta manera una visión más precisa de cómo mejorar el desempeño laboral en la industria.

Es por ello que, este enfoque posibilitó el análisis sistemático de respuestas, favoreciendo cuantificación del impacto de motivación, competencias y posibilidades de crecimiento en su desempeño en el trabajo (Villalobos, 2019).

La utilización de un *alcance descriptivo - correlacional* resultó esencial para ofrecer una perspectiva nítida y exacta de las variables analizadas: motivación, competencias y posibilidades de crecimiento (Mendoza & Ramírez, 2020). El uso de este diseño permitió obtener información precisa acerca de cómo estas variables afectaban el entorno de trabajo, posibilitando de esta manera una interpretación directa y objetiva de la situación presente sin deducir vínculos causales o efectos más allá de los datos obtenidos.

3.1. Participantes

La investigación se enfoca particularmente en cinco empresas situadas en el cantón Riobamba, en la provincia de Chimborazo. Estas empresas se distinguen por su compromiso en la producción de autobuses de alta calidad y entienden: Autoescuelas Yaulema Jr., Autoescuelas Yuaysa, Autoescuelas Cepeda, Autoescuelas Leman's y Autoescuelas Buscars. Esta elección de empresas ofrece una perspectiva representativa del sector en esta zona, facilitando el análisis eficaz de cómo las prácticas de administración del talento humano influyen en la productividad y la satisfacción en el trabajo en un entorno particular y cambiante (cuadro 1).

Cuadro 1
Población muestral

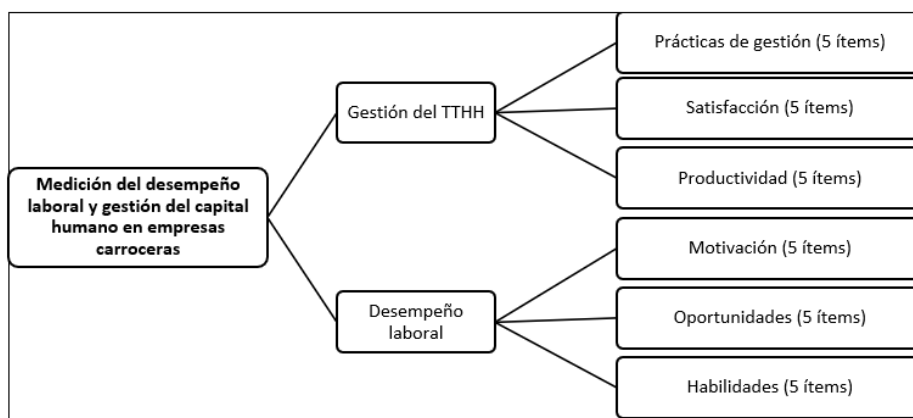
Parámetros	Descripción
Población	Carrocerías Yaulema Jr. – 20 trabajadores Carrocerías Yuaysa – 33 trabajadores Carrocerías Cepeda – 26 trabajadores Carrocerías Leman's – 18 trabajadores Carrocerías Buscars – 28 trabajadores
Entorno	Chimborazo
Método de captación	Encuesta
Procedimiento	Población total
Muestra de Estudio	125

3.2. Diseño y confiabilidad de la encuesta

En el diagrama 1 se observó cómo la “Gestión de talento humano” se desglosa en tres subcomponentes principales: “Prácticas de gestión”, “Productividad” y “Motivación”, que influyen directamente en el “Desempeño laboral”. A su vez, el desempeño laboral está detallado por variables como “Habilidades” y “Oportunidades”, además

de estar indirectamente relacionado con “Satisfacción” a través de las prácticas de gestión. Cada uno de estos componentes y subcomponentes incluye cinco ítems que se utilizan para medir las variables respectivas en la encuesta, lo que sugiere una aproximación integral y detallada al estudio del impacto de la gestión del talento humano en el rendimiento de los trabajadores de estas empresas.

Diagrama 1
Diseño del instrumento



Mientras que, el coeficiente alfa de Cronbach fue utilizado para la

determinación de la consistencia interna de la encuesta, donde sus valores oscilan

entre 0 y 1 (Calizaya, 2020). Cuanto más se acerque al número 1, más confiable será el instrumento que lo acompaña (Hernández, 2010). La tabla 1 determinó

una consistencia global alta ($\alpha = 0.974$; 30 ítems), que explicó un elevado nivel de consistencia interna, a tal grado que se justifica el cálculo de alfa.

Tabla 1
Coefficiente alfa

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Prácticas de gestión	0,849	5
Productividad	0,911	5
Satisfacción	0,869	5
Motivación	0,906	5
Habilidades	0,905	5
Oportunidades	0,924	5
Alfa global	0,974	30

4. Hallazgos del desempeño laboral de las empresas carroceras de Chimborazo para la identificación de factores clave de gestión del capital humano

En los hallazgos se llevó a cabo la identificación del perfil sociodemográfico, seguida de un análisis factorial exploratorio que facilita la identificación de la prueba KMO y de Bartlett, la matriz de factores y variaciones explicadas, el diagrama de sedimentación y la matriz de componentes rotaos. Por otro lado, se utilizó el Rho de Spearman para establecer las hipótesis de estudio. Se empleó el programa SPSS como herramienta para llevar a cabo el

análisis estadístico y los hallazgos de la investigación.

4.1. Perfil del personal que labora en las empresas carroceras

El grupo de los encuestados estuvo compuesto por el 80% del sexo masculino, y la gran mayoría tiene entre 31 y 35 años representada con el 91,2%. En cuanto al estado civil, la mayoría de los encuestados son casados 95,2%. Las empresas en las que trabajan estos empleados varían, siendo Carroceras Buscars la que tiene la mayor representación con el 23% de los empleados, seguida por Carroceras Cepeda con el 21% (tabla 2).

Tabla 2
Perfil sociodemográfico

		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Masculino	100	20,0
	Femenino	25	80,0

Cont... Tabla 2

Edad	18 - 24	1	91,2
	25 - 30	9	7,2
	31 - 35	114	0,8
	Mayor a 35	1	0,8
Estado civil	Soltero	6	95,2
	Casado	119	4,8
Permanencia en la empresa	Menos de 1 año	25	20,0
	1 - 2 años	36	28,8
	2 - 4 años	52	41,6
	4 - 6 años	12	9,6
	Total	125	100,0

Respecto a la permanencia en la empresa, la mayoría de los empleados han estado entre 2 y 4 años en su puesto actual (41,6%), indicando una estabilidad laboral moderada dentro de estas empresas. Estos datos son fundamentales para entender el contexto laboral en el que se aplicará el estudio sobre la gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral en este sector específico.

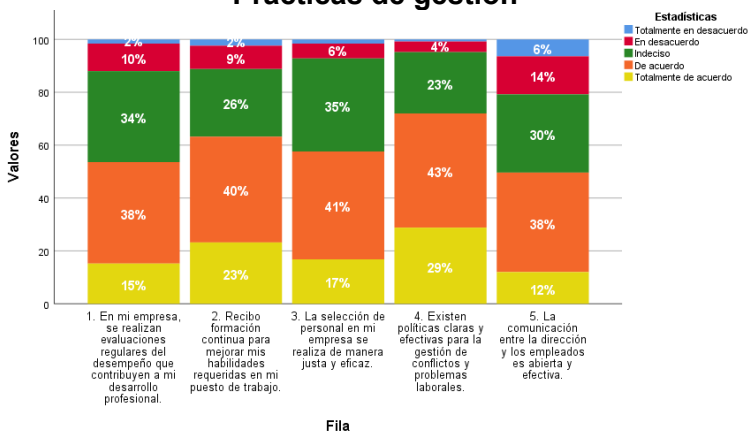
4.2. Respuestas descriptivas de gestión del capital humano de las empresas carroceras

En la primera pregunta, el 15% coincide plenamente, lo que indicó un reconocimiento restringido de estas prácticas. Un 38% se mostró conforme, mientras que un 34% mostró incertidumbre, lo que podría sugerir

una falta de coherencia o comunicación acerca de la efectividad de las evaluaciones. El 10% discrepa y el 2% está completamente en desacuerdo, lo que muestra a una minoría que considera estas evaluaciones ineficientes.

En la segunda afirmación, “Obtengo capacitación continua para perfeccionar mis competencias necesarias en mi trabajo”, un 23% estuvo completamente conforme, demostrando una mayor aprobación de la formación continua en relación con las evaluaciones de rendimiento. El 40% concuerda, y el 26% no está definido, lo que indicó que, pese a que la mayoría aprecia la formación continua, existe un grupo significativo de empleados que no consideran que dicha formación esté en sintonía o sea adecuada. El 9% discrepa y un 2% discrepa completamente de esta declaración (Gráfico 1).

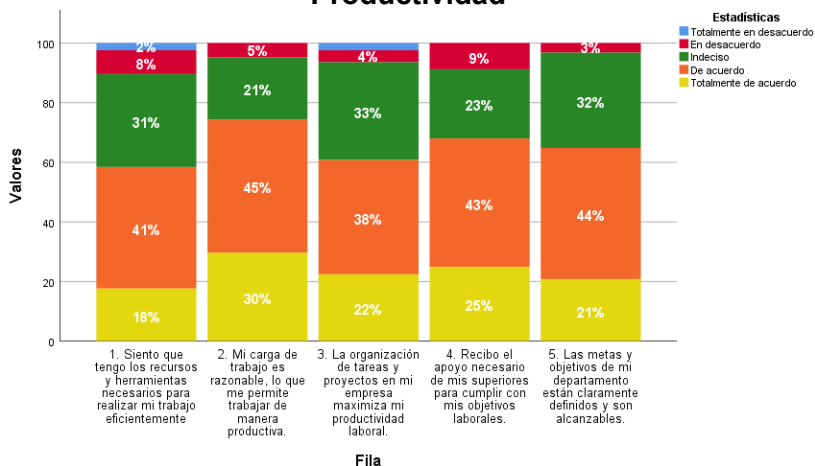
Gráfico 1 Prácticas de gestión



Respecto al gráfico 2, en la primera declaración, “Considero que poseo los medios y herramientas necesarios para llevar a cabo mi labor de manera eficaz”, un 18% estuvo completamente de acuerdo y un 41% está de acuerdo, lo que sugiere que la mayoría percibe que

dispone de los recursos apropiados. No obstante, un 31% se muestra inseguro y un 10% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que indica que todavía hay un porcentaje considerable de empleados que sienten falta de recursos asignados.

Gráfico 2 Productividad



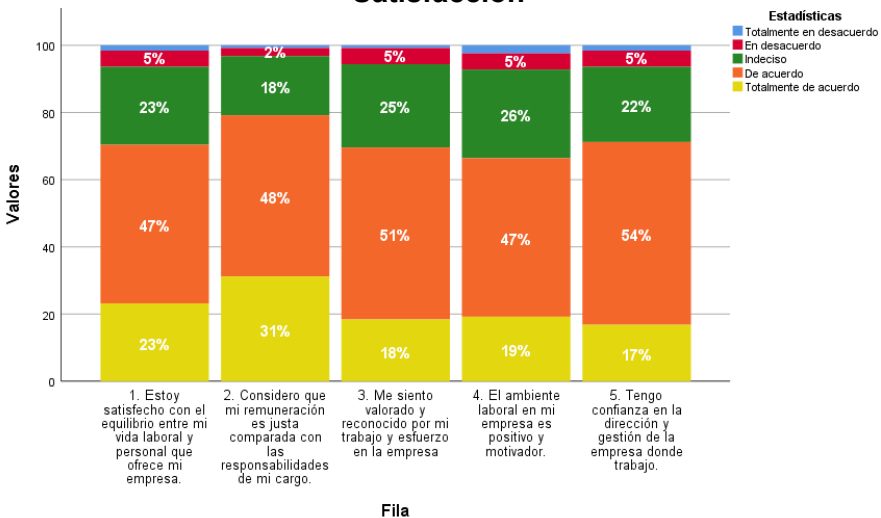
Respecto a las otras declaraciones, para “Mi carga laboral es razonable, lo que me permite trabajar de forma productiva”, un 30% está completamente de acuerdo y un 45% está de acuerdo, lo que evidencia que una amplia mayoría ve su carga laboral como controlable. La declaración “La organización de tareas y proyectos en mi empresa incrementa mi productividad laboral” cuenta con un 25% absolutamente de acuerdo y un 43% de acuerdo, lo que refleja una perspectiva favorable acerca de la estructura organizativa.

No obstante, “Obtengo el respaldo necesario de mis superiores para alcanzar mis metas laborales” y “Los objetivos y metas de mi departamento están claramente establecidos y se

pueden lograr” presentan un porcentaje inferior de total consenso (21% y 21%, respectivamente), señalando posibles áreas de mejora en el respaldo y la claridad de metas en las organizaciones (gráfico 2).

En la primera declaración del gráfico 3, “Estoy complacida con el balance entre mi vida profesional y personal que me brinda mi empresa”, el 23% de los participantes está completamente conforme, y el 47% está conforme, lo que señala que la mayoría percibe un equilibrio beneficioso entre su vida laboral y personal. No obstante, un 23% muestra incertidumbre y un 5% discrepa, lo que indica que existe margen para mejorar en este aspecto.

Gráfico 3
Satisfacción



Respecto a la percepción acerca de la remuneración, “Creo que mi salario es equitativo en comparación con las obligaciones de mi posición”, un 31% de

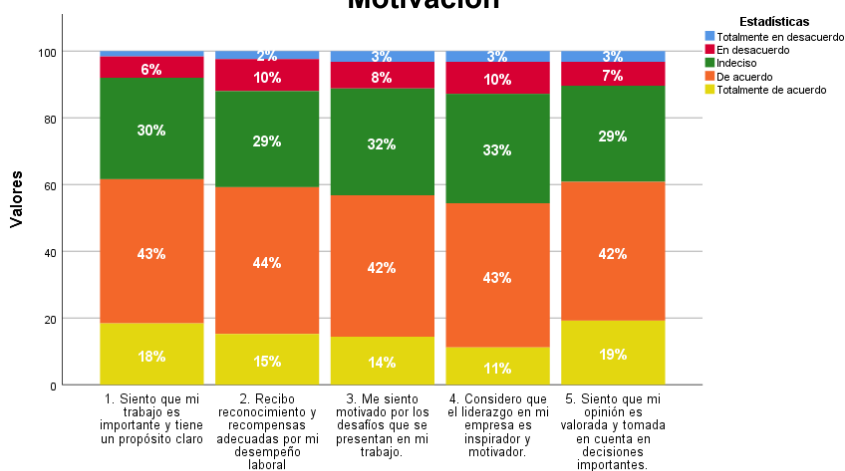
los trabajadores está completamente de acuerdo y un 48% está de acuerdo, lo que demuestra una opinión generalmente favorable acerca de la equidad salarial.

No obstante, el 18% se presenta inseguro y el 2% está en desacuerdo. Otros factores, como el reconocimiento y el entorno de trabajo, también exhiben resultados predominantemente positivos, aunque con un porcentaje significativo de trabajadores inciertos o descontentos, subrayando la importancia de robustecer la comunicación y las políticas de reconocimiento y motivación en estas empresas (Gráfico 3).

En la primera declaración del Gráfico 4, "Siento que mi labor es relevante y tiene un objetivo bien definido", un 18% de los trabajadores se muestra completamente conforme, mientras que un 43% está de acuerdo, lo que suma un total de 61% que

consideran su labor como relevante. No obstante, un 30% muestra incertidumbre, lo que podría sugerir una ausencia de claridad o comunicación acerca de las metas de su función en la empresa. Solo un 6% se manifiesta en desacuerdo, lo que evidencia una minoría que no haya sentido en su trabajo. Respecto a las otras declaraciones, la segunda, "Obtengo reconocimiento y premios apropiados por mi rendimiento laboral", indica que el 44% de los trabajadores están de acuerdo con que se les reconozca de manera adecuada, aunque un 29% continúa incierto y un 15% no se siente reconocido, lo que indica un área de mejora en las políticas de reconocimiento de la compañía.

Gráfico 4
Motivación



Fila

Las declaraciones acerca de la motivación por desafíos y la calidad del liderazgo también muestran resultados parecidos, con un alto porcentaje de empleados que se sienten motivados y respaldados por el liderazgo,

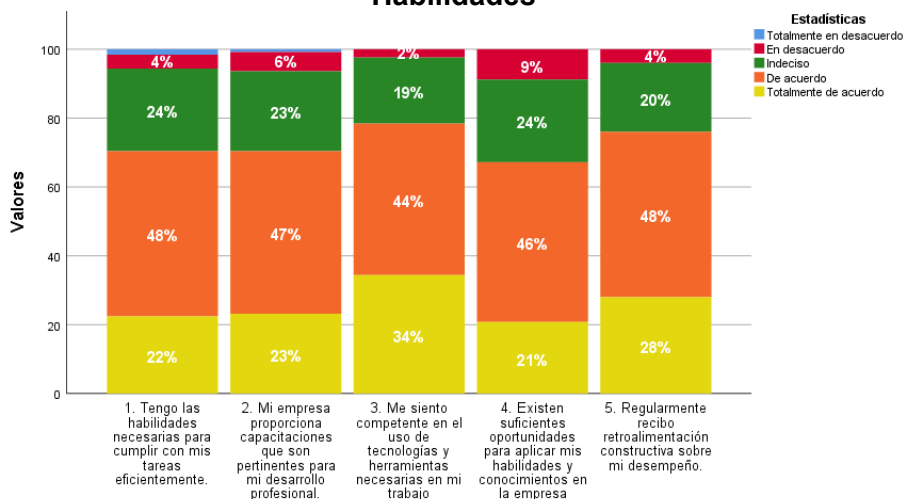
aunque cerca de un tercio se muestra incierto, lo que indica la necesidad de potenciar estos elementos. En la última declaración, "Siento que mi punto de vista es apreciado y considerado en decisiones relevantes", un 42%

concuera, mientras que un 29% no se siente apreciado, subrayando la relevancia de potenciar la inclusión en la toma de decisiones para incrementar la motivación del personal (Gráfico 4).

El gráfico 5 dentro de su primer ítem explicó: “Dispongo de las capacidades requeridas para realizar mis tareas de manera eficaz”. Un 22% está completamente de acuerdo y un

48% está de acuerdo, lo que resulta en un total de 70% que percibe poseer las habilidades requeridas, lo que resulta beneficioso. No obstante, un 24% se encuentra inseguro y un 4% discrepa, lo que señala que todavía existen empleados que sienten una carencia de competencias apropiadas para sus funciones.

Gráfico 5
Habilidades



Fila

Respecto a la segunda declaración, “Mi empresa ofrece formación que es relevante para mi crecimiento profesional”, un 23% está completamente de acuerdo y un 47% está de acuerdo, evidenciando que una mayoría ve la formación ofrecida por la compañía como efectiva. No obstante, respecto a la declaración “Me siento capacitado en el manejo de tecnologías y herramientas requeridas en mi labor”, un 34% está completamente de

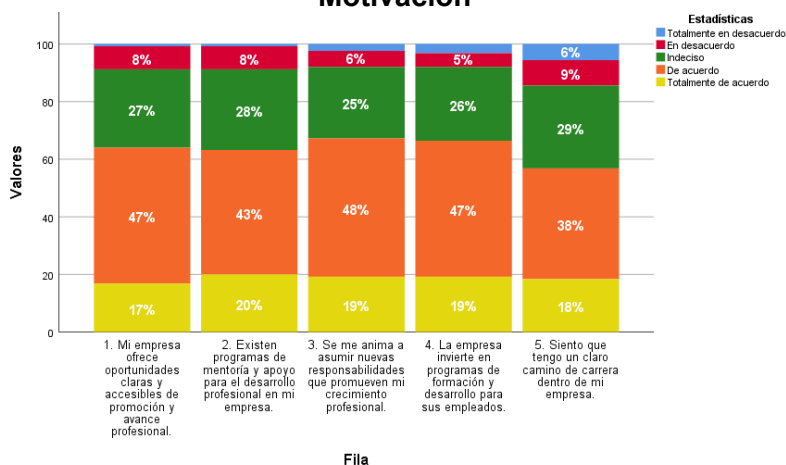
acuerdo, mientras que un 19% discrepa o está totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que existe un número considerable de trabajadores que no se perciben totalmente equipados tecnológicamente. Esto indica que, a pesar de que existe un consenso en el respaldo al desarrollo de habilidades y formación, aún existen sectores particulares, como la tecnología, en los que la compañía podría potenciar su respaldo para incrementar la eficiencia y

la satisfacción en el trabajo (gráfico 5).

El primer ítem del Gráfico 6 determinó: “Mi empresa brinda oportunidades claras y asequibles de promoción y progreso profesional”; un 17% está completamente de acuerdo y un 47% está de acuerdo, lo que señala

que la mayoría percibe que existen oportunidades de expansión en sus empresas. No obstante, un 27% tiene dudas y un 8% discrepa, lo que indica que existe un sector de trabajadores que no percibe estas oportunidades de manera clara o no las ve como alcanzables.

Gráfico 6
Motivación



En relación con los programas de crecimiento profesional, “En mi empresa existen programas de mentoría y soporte profesional”; un 20% está completamente de acuerdo y un 43% está en desacuerdo. Esto demuestra que numerosos trabajadores aprecian de manera positiva los esfuerzos de la compañía para respaldar su crecimiento profesional, aunque todavía existe un 28% que se encuentra incierto, posiblemente evidenciando una carencia de información o la falta de coherencia en la puesta en marcha de estos programas. Para las declaraciones respecto a la motivación para asumir nuevas responsabilidades y la inversión

de la compañía en capacitación, las respuestas son un poco menos favorables, con un mayor número de dudas y discrepancias, lo que podría sugerir áreas donde la compañía requiere mejorar para promover un mayor compromiso y motivación entre sus empleados (gráfico 6).

4.3. Respuesta estocástica factorial de la gestión del capital humano y desempeño laboral de las empresas carroceras

En el estudio llevado a cabo, se expuso el *primer índice* combinado

relacionado a la Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) como la Prueba de Esfericidad de Bartlett para determinar la aptitud de los datos para el análisis factorial (Díaz, 2020). El valor de KMO alcanzado fue de 0.941, un valor

excepcional que indica que una parte considerable de la variabilidad en las variables puede ser atribuida a factores comunes subyacentes, lo que hace que el análisis factorial sea adecuado y beneficioso para este estudio (tabla 3).

Tabla 3
KMO y Prueba de Esfericidad de Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,941
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3428,781
	gl	435
	Sig.	,000

En cambio, la tabla 4 explicó que, la Prueba de Esfericidad de Bartlett presentó un valor cercano de Chi cuadrado de 3428.781 con 435 grados de libertad y una significancia de .000, lo que señaló que las variables tienen una correlación adecuada para respaldar la aplicación del análisis factorial. Esto sugiere que la correlación entre las variables no es una matriz de identidad, corroborando que las variables interactúan entre ellas de forma correcta para llevar a cabo un análisis factorial (Tunal, 2022).

La tabla 4 representa el *segundo índice* relacionado a la distribución de la varianza entre los distintos elementos detectados a través del análisis factorial. El componente inicial, “Prácticas de gestión”, aporta el 31.894% de la varianza total, lo que señala que este elemento ejerce un impacto considerable en el conjunto de datos examinados (Abreu, 2018). El segundo elemento, “Productividad”, aporta un 19,759% a la varianza, alcanzando un 51,653% de varianza explicada cuando se fusiona con el primer elemento.

Tabla 4. Matriz de varianza total explicada

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado
Prácticas de gestión	9,568	31,894	31,894
Productividad	5,928	19,759	51,653
Satisfacción	4,574	15,247	66,900

De similar modo, el componente “Satisfacción” aporta un incremento del 15.247%, alcanzando un acumulado acumulativo del 66.900% de la varianza explicada. Esto indica que estos tres elementos en conjunto ofrecen una

excelente representación de los datos, captando la mayoría de las variaciones significativas entre las variables analizadas en el sector carrocero de Chimborazo.

En el *tercer índice* denominado componentes de rotación (tabla 6), en el primer factor se relacionó el ítem “Obtengo valoración y premios apropiados por mi rendimiento en el trabajo” que presenta un elevado coeficiente (0.805) en el componente de satisfacción. Esto evidencia las teorías

de Herzberg (1959) citado por González et al. (2020) acerca de los elementos motivadores en el ámbito laboral, en los que se reconoce el reconocimiento como un potente impulsor interno que incrementa la satisfacción y productividad de los trabajadores (Tabla 5).

Tabla 5
Matriz de componentes en espacio rotado

	Componente		
	Prácticas de gestión	Productividad	Satisfacción
PDG1	0,317	0,223	0,691
PDG2	0,167	0,226	0,838
PDG4	0,286	0,184	0,815
PDG5	0,157	0,539	0,561
PDG6	0,536	0,726	0,375
PDT1	0,479	0,790	0,454
PDT2	0,378	0,743	0,289
PDT3	0,439	0,783	0,401
PDT4	0,501	0,721	0,410
PDT5	0,461	0,790	0,334
SFL1	0,373	0,780	0,473
SFL2	0,100	0,744	0,147
SFL3	0,360	0,596	0,858
SFL4	0,569	0,591	0,717
SFL5	0,586	0,584	0,890
MTV1	0,583	0,518	0,829
MTV2	0,805	0,222	0,132
MTV3	0,787	0,141	0,219
MTV4	0,712	0,191	0,290
MTV5	0,708	0,359	0,288
HBL1	0,732	0,284	0,158
HBL2	0,728	0,339	0,182
HBL3	0,649	0,337	0,860
HBL4	0,690	0,417	0,750
HBL5	0,409	0,617	0,819
OPT1	0,669	0,448	0,896
OPT2	0,588	0,334	0,819
OPT3	0,704	0,313	0,406
OPT4	0,701	0,375	0,333
OPT5	0,738	0,217	0,296

Adicionalmente, el punto “Mi empresa ofrece programas que son relevantes para mi crecimiento profesional” también presenta una considerable carga (0.787) en el componente de Oportunidades, resaltando la relevancia de las políticas de desarrollo profesional en la percepción de los trabajadores acerca de las posibilidades de desarrollo dentro de la compañía. Este descubrimiento concuerda con las investigación de Estela et al. (2025), que sostuvo que la percepción de las posibilidades de crecimiento influye de manera significativa en la motivación de los trabajadores mediante la anticipación de resultados venideros.

Finalmente, el estudio de los puntos “Considero que mi labor es relevante y posee un objetivo definido” y “La organización de tareas y proyectos en mi compañía incrementa mi productividad en el trabajo”, con cargas considerables en las dimensiones de Motivación (0.583) y Productividad (0.743) respectivamente, resalta la correlación entre la claridad del papel y la eficacia en el trabajo (tabla 6). Esto coincide con la teoría del ajuste persona-puesto de

Kanakalaxmi (2024), que propone que cuando los trabajadores sienten que sus competencias y responsabilidades están en sintonía, esto lleva a un incremento en la satisfacción y el rendimiento. Estos hallazgos evidencian la relación entre las prácticas de administración del recurso humano y sus efectos en la productividad y la satisfacción en el trabajo en el sector carrocero de Chimborazo.

4.4. Impacto relacional del desempeño laboral en la gestión del capital humano de las empresas carroceras

En la hipótesis nula (H_0), que sostiene la falta de una relación relevante, el coeficiente de correlación de Spearman alcanza un valor de 0,411, con un valor p de 0 (Tabla 6). Este hallazgo señala una correlación mínima, pero estadísticamente relevante, lo que indica que, pese a que la relación existe, su magnitud es restringida. Así pues, la hipótesis nula no se sostiene dado que el valor p es 0, lo que señala que existe suficiente evidencia para descartar la hipótesis nula en favor de la hipótesis alternativa (Odhon' & Omolo, 2015).

Tabla 6
Comprobación de hipótesis

Hipótesis	Rho de Spearman	Valor P	Grado de Correlación	Decisión
H_0 : No existe una relación significativa entre las prácticas de gestión del capital humano y la optimización del desempeño laboral en las empresas carroceras de Chimborazo.	0,411	0	Baja	No soportada
H_1 : Existe una relación significativa entre las prácticas de gestión del capital humano y la optimización del desempeño laboral en las empresas carroceras de Chimborazo, según una visión inferencial multivariante.	0,741	0	Moderada positiva	Soportada

Respecto a la hipótesis alternativa (H_1), que sostiene la presencia de una relación relevante, el coeficiente

de correlación de Spearman se sitúa en 0,741, con un valor p de 0, lo que señala una correlación moderadamente

positiva. Esto implica que, conforme se intensifican u optimizan las prácticas de administración del capital humano, también lo hace el rendimiento laboral en las empresas de carrocería, y esta relación es estadísticamente relevante (Gerasimov et al., 2019). Así pues, se respalda la hipótesis alternativa, corroborando que las prácticas de administración del capital humano son un elemento significativo para mejorar el rendimiento laboral en este sector. Esto subraya la relevancia de invertir en métodos eficaces de administración del capital humano para alcanzar avances palpables en el rendimiento en el trabajo.

Los hallazgos de esta investigación evidencian una relación relevante entre las prácticas de administración del capital humano y la mejora del rendimiento laboral en las empresas de carrocería de Chimborazo. Esta correlación fue corroborada por un coeficiente de 0.741 de Spearman, lo que señala una correlación de moderada a positiva. Esta relación es vital, ya que, tal como señalan Chigozie et al. (2018), un capital humano adecuadamente administrado es un componente esencial para el triunfo de cualquier organización al incrementar la eficiencia y la satisfacción en el trabajo, lo cual a su vez aporta directamente al desempeño de la organización.

También se destaca la relevancia de estas prácticas por su potente efecto en la motivación y las posibilidades de crecimiento, tal como se manifiesta en los elevados coeficientes vinculados a estos elementos en la matriz de componentes rotados. De acuerdo con Mercado (2018), no solo se potencia la productividad con la motivación, sino que también es esencial para el compromiso a largo plazo del trabajador con la compañía, un elemento crucial en un sector con altas exigencias como la

producción de carrocerías.

El estudio de los datos también demostró que, pese a que las prácticas de administración del capital humano son sólidas en ciertas áreas, hay otras que necesitan ser atendidas. Por ejemplo, a pesar de que existe una visión favorable sobre la remuneración y el reconocimiento, la capacitación y el crecimiento profesional todavía no llegan a los niveles esperados en cuanto a la percepción del empleado, lo que podría estar restringiendo su máximo potencial en cuanto a satisfacción y rendimiento. Este punto es crucial, dado que, como indican Darsani & Sukartha (2021), el fomento de habilidades y competencias es esencial para ajustarse a las rápidas transformaciones del ambiente de producción.

5. Conclusiones

Se concluye que la gestión estratégica del talento humano constituye un sistema integral que articula procesos de planificación, selección por competencias, capacitación continua, evaluación del desempeño y políticas de compensación alineadas con los objetivos organizacionales de las empresas carroceras. Es por ello que, cuando estos subsistemas operan de manera coherente y bajo un enfoque de gestión por competencias, fortalecen el capital humano como recurso intangible crítico, optimizan el ajuste persona-puesto y potencian conductas de desempeño contextual y de la tarea. Consecuentemente, no solo se mejora la productividad operativa; a su vez, consolida una cultura organizacional orientada a resultados, aprendizaje continuo y compromiso laboral.

Asimismo, una administración del talento humano sustentada en modelos

de desempeño basados en indicadores conductuales y metas estratégicas favorece la retroalimentación efectiva, clarificación de roles y la alineación entre expectativas individuales y objetivos institucionales.

Este estudio favorece la reducción de la ambigüedad laboral, fortalecer la autoeficacia y estimular la motivación intrínseca, elementos clave para un desempeño sostenible en entornos competitivos de las empresas carroceras de Chimborazo. Por tanto, la evidencia respalda que la implementación sistemática de prácticas de desarrollo, reconocimiento y gestión del conocimiento no solo eleva el rendimiento individual y colectivo, sino que también consolida ventajas competitivas organizacionales basadas en el talento como eje central de la estrategia empresarial.

Referencias

- Abreu, J. (2018). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195–204. [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Acar, A. Z., & Acar, P. (2014). Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), 1–15. <https://doi.org/10.5195/emaj.2014.47>
- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: Un problema social de la ciencia. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(2), 147–158. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>
- AlQershi, N. A., Thurasamy, R., Ali, G. A., Al-Rejal, H. A., Al-Ganad, A., & Frhan, E. (2022). The effect of talent management and human capital on sustainable business performance: An empirical investigation in Malaysian hospitals. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 316-337. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0130>
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Bangura, S. (2024). Human Resource Information System (Hris): navigating the implementation, challenges, and benefits. *International Journal of Business & Management Studies*, 5(10), 25-32. <https://doi.org/10.56734/ijbms.v5n10a3>
- Bag, S., & Gupta, S. (2020). Examining the effect of green human capital availability in adoption of reverse logistics and remanufacturing operations performance. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1097-1117. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0349>
- Caicedo, E. (2015). La resolución de conflictos laborales: Un verdadero desafío para el área de talento humano en las empresas. *Universidad Militar Nueva Granada*, 2(5), 1–23. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/c8e1d48d-5ac4-4f2d-99e9-6badc6d2916a/content>
- Calizaya, J. (2020). Algunas ideas de investigación científica. *Minerva*, 1(3), 35–39. <https://doi.org/10.47460/minerva.v1i3.15>
- Camacaro, V. (2021). Gerentes de salud y su accionar en el desempeño laboral. *AulaVirtual*, 2(4), 14–26. <https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/44>

- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7-8), 529-541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Chigozie, M., Aga, C., & Onyia, E. (2018). Effect of Human Capital Development in Organizational Performance in Manufacturing Industries in South-East Nigeria. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 7(3), 2–19. <https://doi.org/10.6007/ijaremsv7-i3/4378>
- Darsani, P., & Sukartha, M. (2021). The Effect of Institutional Ownership, Profitability, Leverage and Capital Intensity Ratio on Tax Avoidance. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(1), 13–22. www.ajhssr.com
- Díaz, G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista Chilena de Radiología*, 26(4), 172–176. <https://doi.org/10.4067/s0717-93082020000400172>
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39–56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Estela, A. H., Holgado-Quipe, A. M., Lossio-Larrea, P. E., León-Palacios de Canales, M. L., Fierro-Bravo, M. G., & Armijo-García, V. H. (2025). Influencia de la motivación laboral en la retención del talento humano en la empresa Networking. *Prohominum: Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 7(4), 335–346. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0401>
- Gerasimov, V., Sharafutdinov, R., Kolmakov, V., Erzinkyan, E., Adamenko, A., & Vasilyeva, A. (2019). Control in the human capital management system in the strategy of innovative development of a region. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 1074–1088. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(20\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(20))
- Ghlichlee, B., & Goodarzi, A. (2023). Strategic human resource practices and new product development performance: the mediating role of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 24(3), 730-756. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2020-0360>
- Ghouri, A. M., Mani, V., Khan, M. R., Khan, N. R., & Srivastava, A. P. (2020). Enhancing business performance through green human resource management practices: an empirical evidence from Malaysian manufacturing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8), 1585-1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2019-0520>
- González, B., Melo, P., & Angélica, N. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 41(22), 1–15. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/20412214.html>
- Hernandez, R., & Austria, M. (2018). La Influencia del clima organizacional sobre el ausentismo laboral de enfermería en un hospital de segundo nivel. *Pensamiento Crítico*, 8(16), 1–15.
- Hernandez, S. (2010). Metodología de la investigación. *McGraw-Hill*, 4(1), 1–379. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Imran, R., & Atiya, T. M. S. (2020). The role of high-performance work system

- and human capital in enhancing job performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(3), 195-206. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-09-2019-0074>
- Islam, K., Bari, MF, Al-Kharusi, S., Bhuiyan, AB & Faisal-E-Alam, M. (2023). Impact of transformational leadership, human capital, and job satisfaction on organizational performance in the manufacturing industry. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 382-392. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.31](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.31)
- Jeki, S. (2019, September). *The effect of human capital, motivation and job satisfaction on employee performance: A literature review*. In Third Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019), 42-49. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/piceeba-19.2019.86>
- Kanakalaxmi, S. (2024). Human Capital Management Among It Companies In Telangana. *Migration Letters*, 21(6), 1408–1415. www.migrationletters.com
- López, J., & Serrano, B. (2020). Human capital and export performance in the Spanish manufacturing firms. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 99-119. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2019-0143>
- Mendoza, A., & Ramírez, J. (2020). Aprendiendo metodología de la investigación. In *Editorial Grupo Compás* (Vol. 4). <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/523>
- Mercado, P. (2018). El capital intelectual en un hospital materno perinatal de alta especialidad. Caso de estudio. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(53), 17–33. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.4.2>
- Mihardjo, L. W., Jermsittiparsert, K., Ahmed, U., Chankoson, T., & Iqbal Hussain, H. (2020). Impact of key HR practices (human capital, training and rewards) on service recovery performance with mediating role of employee commitment of the Takaful industry of the Southeast Asian region. *Education+ Training*, 63(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2019-0188>
- Mubarik, M. S., Devadason, E. S., & Govindaraju, C. (2020). Human capital and export performance of small and medium enterprises in Pakistan. *International Journal of Social Economics*, 47(5), 643-662. <https://doi.org/10.1108/IJSE-03-2019-0198>
- Odhon', E., & Omolo, J. (2015). Effect of human capital investment on organizational performance of pharmaceutical companies in Kenya. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(6), 2053–5694. www.eajournals.org
- Prasetyaningtyas, S., Darmawan, A., Puhirta, B., & Kusmanto, D. (2022). Impact of Workload and Responsibility Load on Work Stress and Job Performance on Construction Projects During the Pandemic. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1), 136–145. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.01.14>
- Saputro, A., & Nawangsari, L. C. (2021). The effect of green human resource management on organization citizenship behaviour for environment (OCBE) and its implications on employee performance at Pt Andalan Bakti Niaga. *European Journal of Business and Management*

- Research*, 6(1), 174-181. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.716>
- Singh, R. K., Agrawal, S., & Modgil, S. (2022). Developing human capital 4.0 in emerging economies: an industry 4.0 perspective. *International Journal of Manpower*, 43(2), 286-309. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0159>
- Samad, S. (2020). Achieving innovative firm performance through human capital and the effect of social capital. *Management & Marketing*, 15(2). <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0019>
- Seclen-Luna, J. P., Opazo-Basáez, M., Narvaiza, L., & Moya Fernández, P. J. (2021). Assessing the effects of human capital composition, innovation portfolio and size on manufacturing firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 625-644. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0021>
- Tunal, G. (2022). Protocolizando la investigación científica. *Investigación Y Postgrado*, 37(1), 235-255. <https://doi.org/10.56219/investigacionypostgrado.v37i1.68>
- Ullah, M., Alam, W., Khan, Y., Joseph, V., & Noreen, S. (2022). Role of Leadership in Enhancing Employees Performance: A Case Of Board of Intermediate and Secondary Education, Peshawar. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 28(1), 183-192. <https://doi.org/10.47750/cibg.2022.28.01.012>
- Villalobos, L. (2019). Enfoques y diseños de investigación social: cuantitativos, cualitativos y mixtos. *Educación Superior*, 18(27), 96-99. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7023094&info=resumen&idoma=SPA%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7023094>