



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN
PARA EL RECURSO HUMANO DEL HOTEL CAMINO
REAL AEROPUERTO”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN TURISMO

PRESENTA:

MAYRA QUINTOS FRANCO

DIRECTOR:

-L. EN M. ADELFO SÁNCHEZ LEMUS GALINDO

REVISORES:

-M. EN A. MERCEDES MIREYA MOCTEZUMA MEDINA

-M. EN A. BLANCA CHAVARO DE LA TORRE

-L. EN A. GRACIELA MARÍA ANTONIETA CHÁVEZ RAMÍREZ

TEXCOCO EDO. DE MÉXICO NOVIEMBRE 2011

Texcoco, México a 14 de Junio de 2011

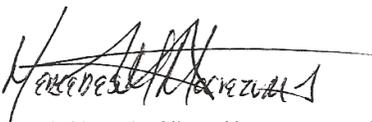
MTRO. JUAN MANUEL MUÑOZ ARAUJO
SUBDIRECTOR ACADÉMICO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO
PRESENTE:

COPIA

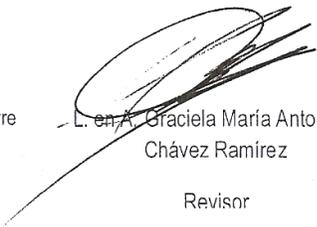
AT N M. EN F. GUADALUPE LIZETH ARCE CHÁVEZ
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

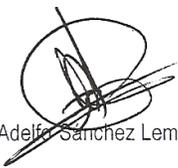
Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "Propuesta de un programa de Motivación para el Recurso Humano el Hotel Camino Real Aeropuerto" que para obtener el título de Licenciada en Turismo presenta la sustentante Mayra Quintos Franco, con numero de cuenta 0621627 respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teórico- metodológicos necesarios para su aprobación, pudiendo continuar con la etapa de impresión del trabajo escrito.

ATENTAMENTE


M. en A. Mercedes Mireya Moctezuma
Medina
Revisor


M. en A. Blanca Chavaro de la Torre
Revisor


L. en A. Graciela María Antonieta
Chávez Ramírez
Revisor


LEM. Adolfo Sánchez Lemus Galindo
DIRECTOR

c.c.p. Interesado Quintos Franco Mayra
c.c.p. Director LEM. Adolfo Sánchez Lemus Galindo
c.c.p. M. en Fin. Guadalupe Lizeth Arce Chávez



DEDICATORIA



Mi tesis la dedico a mis mayores tesoros...

Él, un hombre admirable, cuyo espíritu de superación es inigualable, un hombre para quien su mayor prioridad fue, es y será siempre su familia, un hombre que pone su mayor esfuerzo en cada cosa que hace, alguien que no sólo sueña sino que logra lo que más anhela, esa persona que nunca prohíbe pero que siempre orienta y aconseja, ese hombre que ha sacrificado unas horas de descanso por trabajo, un hombre que aun y siendo te carácter fuerte, tiene un corazón muy noble, un hombre que a logrado demasiados triunfos, un hombre al cual le he aprendido muchas cosas porque me ha demostrado que para salir adelante no importan los obstáculos, porque querer es poder; un hombre que me enseñó a disfrutar la vida de manera responsable, un hombre que me ha dado la educación y las bases para poder triunfar... ese hombre es Ricardo Quintos Sosa que más que mi padre es mi amigo, mi consejero, mi guía, mi ejemplo a seguir y mi mayor orgullo.

Ella, una mujer única, que siempre ha manifestado una entrega total por el bienestar de sus hijos, una mujer que siempre me ha brindado toda su confianza, alguien que se ha hecho cómplice de mis experiencias, una mujer en la que siempre he encontrado una palabra de aliento, una persona con la que puedo llorar, alguien que siempre me brinda un consejo, una mujer que me demuestra su amor con cada mirada, cada gesto, cada acción y cada caricia; esa persona que va conmigo a todas partes, esa mujer que siempre me mima, una mujer que responde con una sonrisa a cada ocurrencia mía.... esa mujer es Eusebia Martha Franco Carbajal...mi madre, mi cómplice y mi mejor amiga.

Esta Tesis es tan mía como de ellos ya que la confianza que depositaron en mi, fue mi mayor fuerza para continuar.

AGRADECIMIENTOS



A Dios

Por haberme permitido llegar a este punto y haberme dado salud para lograr mi meta.

A mi padre

Por ser mi motor, la persona que más admiro, mi ejemplo a seguir, por guiarme en todo momento con sus consejos, por enseñarme que para lograr las cosas que más se anhelan se requiere el sacrificio de otras, por transmitirme la idea de superación, por su cariño y educación; pero sobre todo, por dedicarse en cuerpo y alma a su familia.

A mi madre

Por estar conmigo en todo momento, por la entrega total a sus hijos, por el cariño y valores que me inculcó, mismos que me permitieron ser una persona de bien, por brindarme siempre una palabra de aliento y principalmente por confiar siempre en mi.

A mi hermana Vianey Quintos Cruz

Por transmitirme esa lucha constante, por ser parte de mi felicidad, por todos sus consejos, por ser mi cómplice, por todos esos momentos que hemos pasado juntas, por tolerar mi carácter y por motivarme siempre para lograr ésta meta.

A mi hermano Ricardo Quintos Cruz

Por vivir siempre en mi corazón y enseñarme a vivir cada día como si fuera el último, por todos los recuerdos de aquellos momentos que vivimos juntos y principalmente por enseñarme a valorar todo lo que tengo.

A mi hermano Omar Quintos Franco

Por ser un niño inteligente y triunfador, por ser esa personita que me inspira para ser mejor cada día y por todo el apoyo que me brindo durante el proceso de mi investigación.

A mi hermano Rodrigo Quintos Nájera

Por relegarme una sonrisa todos los días, por sus ocurrencias y por demostrarme que ante un problema o tristeza, siempre una sonrisa.

A Juan José Díaz Juárez

Por ser esa gran persona quien me brindo su apoyo incondicional en la etapa más difícil para el logro de esta meta, ya que sus consejos, compañía y confianza me motivaron siempre para seguir adelante y nunca desistir; además de enseñarme que no existe obstáculo alguno que derrote un sueño.

Al profesor L. en. M. Adelfo Sánchez Lemus Galindo

Por aceptar ser parte de mi sueño, brindándome su tiempo, dedicación, apoyo y conocimientos para la culminación de mi tesis, pero sobretodo, por ser un gran profesor y amigo.

A la profesora M. en A. Blanca Chavaro de la Torre

Por ser parte de este sueño, al brindarme parte de su tiempo y conocimientos; por alegrarme mis días con cada broma que me hacia al inicio de mis revisiones y por todo su apoyo para la culminación de mi tesis.

A la profesora M. en. A. Mercedes Mireya Moctezuma Medina

Por formar parte de mi sueño, por su entrega total, tiempo y apoyo durante mi proceso de investigación; por brindarme en cada revisión una critica constructiva y principalmente por darme herramientas y alternativas para obtener siempre los mejores resultados.

A la profesora L. en. A. Antonieta Chávez Ramírez

Por aceptar ser parte de mi sueño, por brindarme su tiempo, conocimientos y apoyo, pero principalmente por darme animo para no desistir y alcanzar mi meta.

A mis grandes amigos

Eduardo, Miriam, Denise, Elizabeth, Jhonatan, Marisol, Gaby, José Luis, Israel y a la profesora María Elena Umbral Martínez por todo su apoyo, tanto en la culminación de mi carrera como en mi tesis; por su cariño, por los momentos que pasamos juntos, por estar conmigo tanto en los buenos como en los malos momentos, pero sobretodo, por brindarme una amistad sincera e incondicional... los quiero mucho.

INDICE DE CONTENIDO

Introducción	xi
Antecedentes	xiv
Planteamiento del problema	xvi
Justificación	xvii
Objetivos	xviii
CAPITULO I PERSPECTIVAS DEL TURISMO	
1.1 Antecedentes del Turismo	2
1.1.1 Modelo Fenoménico	4
1.1.2 Modelo Industria	4
1.1.3 Modelo Fenomenológico	5
1.2 Sistema Turístico	6
1.2.1 Mills y Morrison	6
1.2.2 Producto Turístico	7
1.2.2.1 Hotelería	9
1.2.2.2 Definición de Hotel	10
CAPITULO II ADMINISTRACIÓN, MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL	
2.1 Administración de empresas	12
2.2 Recursos Humanos	13
2.3 Motivación	15
2.3.1 Proceso de la Motivación	17

2.3.2 Teorías de la Motivación	19
2.3.2.1 Teoría de Frederick Herzberg	23
2.3.3 Técnicas de Motivación	25
2.4 Satisfacción Laboral	26
2.4.1 Tipos de Satisfacción Laboral	26
2.5 Programa	27
CAPITULO III HOTEL CAMINO REAL	
3.1 Historia del Hotel Camino Real	30
3.2 Cadena Hotelera Camino Real	31
3.3 Microlocalización	32
3.4 Administración Estratégica	33
3.5 Estructura Organizacional	33
3.6 Servicios	34
CAPITULO IV METODOLOGÍA	
4.1 Tipo de Investigación	37
4.2 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	37
CAPITULO V ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
5.1 Datos demográficos	43
5.2 Escala de Motivación Laboral	47
5.3 Escala de Satisfacción Laboral	58
CONCLUSIONES Y PROPUESTA	68
ANEXOS	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Escala de Motivación Laboral	83
Anexo B. Escala de Satisfacción Laboral	84
Anexo C. Tabla 2 Correlaciones del indicador Trabajo Interesante	85
Anexo D. Tabla 4 Correlaciones del indicador Responsabilidad	86
Anexo E. Tabla 6 Correlaciones del indicador Crecimiento	87
Anexo F. Tabla 8 Correlaciones del indicador Logro	88
Anexo G. Tabla 10 Correlaciones del indicador Reconocimiento	89
Anexo H. Tabla 12 Correlaciones del indicador Condiciones de Trabajo	90
Anexo I. Tabla 14 Correlaciones del indicador Supervisión	91
Anexo J. Tabla 16 Correlaciones del indicador Relaciones Interpersonales	92
Anexo K. Tabla 18 Correlaciones del indicador Salario y Prestaciones	93
Anexo L. Tabla 20 Correlaciones del indicador Políticas y Prácticas Administrativas	94

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo por objetivo realizar la propuesta de un Programa de Motivación Laboral para el Recurso Humano del área operativa del Hotel Camino Real Aeropuerto, considerando la administración estratégica de la empresa, con la finalidad de lograr la satisfacción laboral y elevar la calidad en el servicio, ya que hoy día, en las empresas, la motivación es de vital importancia puesto que el desempeño de los colaboradores va a depender de ella en gran medida.

Es cierto que la motivación resulta un tema muy complejo debido a que depende de las necesidades, carencias, deseos o impulsos del individuo. Por ello existen colaboradores que están satisfechos con su trabajo y lo realizan de manera eficiente, pero por otro lado, existen personas que no lo están y por lo tanto, hacer bien sus actividades no les proporciona ninguna satisfacción.

Así mismo, la investigación se realizó para analizar la congruencia entre la motivación que se brinda en el Hotel y la filosofía de la administración del recurso humano; identificar el nivel de motivación y de satisfacción laboral que tienen los colaboradores, así como, sus necesidades laborales para determinar áreas de acción e identificar la repercusión que tiene la motivación existente en el Hotel con la calidad de servicio que se brinda.

La investigación está estructurada en seis capítulos, en el primero de ellos, se mencionan los antecedentes del turismo así como sus perspectivas, que comprenden tres enfoques con los que se ha concebido al turismo (modelo fenoménico, modelo industria y modelo fenomenológico), de los cuales se retoma el modelo fenomenológico puesto que aborda al Sistema Turístico, que para ésta investigación, es un tema fundamental debido a que nos permite ubicar el caso práctico (Hotel Camino Real Aeropuerto) en uno de sus elementos que es el producto turístico. Así mismo se hace referencia de la historia de la hotelería, rescatando información que permite analizar su evolución.

En relación al segundo capítulo, se aborda a la administración debido a que en sus etapas, se encuentra la *dirección*, en donde uno de sus elementos es la motivación que se brinda a los colaboradores, mismos, que para ésta investigación se consideran “recursos humanos” para lo cual se muestra la definición de éste término, así como sus características.

También en este capítulo se aborda la motivación, concepto que delimita la investigación, donde se explica en qué consiste, cuales son sus características, cual es su proceso; igualmente se mencionan las teorías que han analizado y explicado la motivación desde sus principios teóricos, haciendo énfasis a la Teoría de Herzberg (Teoría de factores de motivación-higiene), la cual funge como factor clave para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

Por otro lado se explican las características principales de la satisfacción laboral al igual que los tipos de satisfacción que existen, resaltando la dependencia de esta variable con respecto a la motivación.

El tercer capítulo, incluye información relevante sobre el Hotel Camino Real, misma que permite identificar su historia, cadena a la que pertenece, ubicación, algunos de los aspectos relacionados a su administración estratégica, cultura organizacional y servicios e instalaciones.

En relación a la metodología, se menciona que el tipo de investigación es cualitativa, ya que se basa en métodos de recolección de datos para reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido; exploratoria porque es un tema poco estudiado y descriptiva puesto que se especifican las prioridades de un fenómeno, que para cumplir con los objetivos de ésta investigación, se realizó la aplicación de dos encuestas de escalas de actitud a los colaboradores del área operativa del Hotel Camino Real Aeropuerto. En una escala se abordaron aspectos relacionados a la motivación laboral, mientras que en otra, aspectos enfocados a la satisfacción laboral; sin embargo ambas escalas fueron estructuradas en cinco indicadores, a los que les corresponde cinco variables.

Para el diseño de las escalas se contemplaron los indicadores propuestos por Frederick Herzberg en su teoría Factores de motivación e higiene, para los cuales se realizó la operacionalización de los conceptos con la finalidad de proporcionar mayor confiabilidad y validez al instrumento. Los indicadores relacionados a motivación laboral son: trabajo interesante, responsabilidad, crecimiento, logro y reconocimiento, mientras que para satisfacción laboral son: condiciones de trabajo, supervisión, relaciones interpersonales, salario y prestaciones, prácticas y políticas administrativas

En el quinto capítulo, se presenta la descripción, análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron con la aplicación de las encuestas, que para la codificación de los datos obtenidos, se hizo uso del Programa SPSS17 versión español. La interpretación se realizó en tres secciones que corresponden a: datos demográficos, escala de motivación laboral y escala de satisfacción laboral. Así mismo, en cada una de las escalas se realizó la interpretación por cada indicador, contemplando las cinco variables correspondientes.

Finalmente se presenta la propuesta del Programa de Motivación Laboral para el Recurso Humano del Hotel Camino Real Aeropuerto, como principal objetivo de la investigación, el cual contempla áreas de acción entorno a la motivación de acuerdo a la investigación que se realizó y a los resultados obtenidos, con la finalidad de ser aplicable en empresas con una problemática similar y así mismo, poder ser base para futuras investigaciones.

ANTECEDENTES

El papel que los departamentos de personal y de recursos humanos han ejercido en la organización empresarial, se ha modificando a lo largo del tiempo, en donde han ido adoptando diferentes denominaciones, entre las que destacan las siguientes: dirección de personal y dirección de asuntos laborales o relaciones humanas. Últimamente se está imponiendo, entre otras, la denominación de *recursos humanos*, que es aproximadamente una síntesis entre la más convencional de *personal* y la más humanista de *relaciones humanas*. (Schnorkowski, 2000)

Como intento de superación de la conflictividad, se desarrolló el concepto de *relaciones humanas*, con el objetivo de poner más énfasis en todos los aspectos relacionados con la formación y el desarrollo de los trabajadores y, en definitiva, en la potenciación del componente humano dentro de la empresa.

El concepto de *recursos humanos* incorpora instrumentos para favorecer de forma más realista la motivación de la mayoría de las personas, entre los que destacan aspectos como la elaboración de programas de formación sistemática y el desarrollo de sistemas de comunicación interna en una primera fase. Actualmente se están introduciendo más elementos, como son el análisis de la cultura corporativa y la dirección por objetivos; con la pretensión de dar una nueva perspectiva estratégica al rol de las personas dentro de las organizaciones, que permita avanzar en el camino de dotar de calidad a la vida laboral.

El estudio de las organizaciones, no siendo algo novedoso, tampoco ha perdido su atractivo como campo de investigación, pues constituyen la forma dominante de la sociedad e impregnan todos los aspectos de la vida contemporánea (Robbins, 2000). Ante ese panorama, existe la importancia de reflexionar sobre el papel que juega el factor humano, su motivación y su satisfacción ante una organización. La motivación sería el factor para un

esfuerzo estructurado, dado que las organizaciones son en esencia sistemas humanos y por tanto, sí se le otorga importancia a éstas, así mismo, al factor humano y a su motivación (Krieger, 2001).

Estudios realizados demuestran que los recursos humanos de una organización cuando están bien alineados con la estrategia de negocio y la cultura de la organización puede ser una fuente importante de ventaja competitiva; es decir, motivar es alinear los objetivos personales con los organizacionales; unir al individuo con la organización a través de un compromiso a largo plazo (Kathri, 2000).

Una organización esta formada por un conjunto de personas cuyo desempeño esta directamente relacionado con el rendimiento de la misma, estando demostrada la influencia de la motivación laboral sobre la conducta, la calidad del servicio y el rendimiento laboral.

El factor fundamental de la motivación es la remuneración, factor que en la realidad empresarial difícilmente cubre las expectativas de la mayoría de los trabajadores. Es por ello que las organizaciones están centrando su atención en quienes aprovechan o crean ventajas competitivas: las personas (Stein, 2004).

De las investigaciones realizadas sobre la administración de recursos humanos, enfocadas principalmente a la motivación de los mismos, aún no se cuenta con un programa de motivación, es por ello que ésta investigación pretende realizar un acercamiento a este tema, en el caso del Hotel Camino Real Aeropuerto de la Ciudad de México.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, las empresas de giro hotelero muestran un enfoque competitivo, así mismo, la visión que se tiene con respecto al recurso humano ha ido cambiando, considerando a los colaboradores como una parte esencial para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, dado que con el trabajo que éstos realizan, depende la calidad del servicio que se brinda, generando a su vez una imagen de la empresa y la personalidad que la distingue de otras.

Sin embargo, pese a la nueva visión que esta adquiriendo el colaborador, en la mayoría de las empresas se carece aún del reconocimiento verdadero de su trabajo y de la importancia que este tiene para el logro de los objetivos de la empresa, tal es el caso del Hotel Camino Real Aeropuerto, en donde una parte de los colaboradores, que tienen aproximadamente 6 años trabajando, presenciaron la transición de lo que anteriormente era el hotel Marriot, ubicado en las mismas instalaciones. Dicha transición se reflejó principalmente en la motivación que se les brindaba a los colaboradores, reflejada en la importancia brindada al colaborador, el reconocimiento al trabajo realizado por medio de elogios o incentivos, consideración del colaborador como parte del éxito de la empresa, cursos de capacitación percibidos como productivos por parte de los colaboradores, evaluación justa de su desempeño, eventos de días festivos, obsequios brindados, ambiente laboral agradable y trabajo en equipo, lo cual provocaba un sentido de compromiso con la empresa, que se manifestaba directamente, con la satisfacción que los colaboradores tenían respecto a las actividades que desempeñaban, el ambiente laboral que existía y las políticas que se les establecían.

Cada uno de los aspectos antes mencionados son actualmente uno de los principales problemas para el Hotel Camino Real Aeropuerto debido a que no cuenta con un programa que favorezca la motivación en los empleados para desempeñarse de la mejor manera posible, puesto que en su mayoría sólo se limitan a realizar las actividades que les son requeridas por sus jefes inmediatos y pocas veces, aportan propuestas o manifiestan sus inconformidades, debido a

que no se les da el reconocimiento que se merecen y simplemente son tratados con indiferencia.

Lo anterior ocasiona que en la empresa existan colaboradores que sólo asisten por la necesidad de adquirir una remuneración monetaria y por lo tanto, dejan a un lado la importancia de realizar su trabajo de manera eficiente.

La realización del presente trabajo responderá la siguiente pregunta de investigación. ¿Qué elementos deben considerarse para la elaboración de un programa de motivación laboral para el recurso humano del Hotel Camino Real Aeropuerto?

JUSTIFICACIÓN

El hotel Camino Real Aeropuerto por tener una ubicación estratégica así como convenios de hospedaje con diversas empresas, tiende a despreocuparse por aspectos que son indispensables para mantener su reconocimiento, mismos que a largo plazo, pueden repercutir en el logro de sus metas y en la calidad del servicio que se brinda. Considerando que el recurso humano es un factor primordial en la marcha de una empresa, se requiere señalar la importancia en aquellos aspectos que permitan el desarrollo de los mismos, tal es el caso de la motivación y satisfacción laboral, es por ello que enfatizar en la elaboración de un programa de motivación que considere aspectos que permitan la satisfacción de los colaboradores entorno a la empresa en la que están trabajando, permitirá generar personas entusiastas, leales, preocupadas por ser eficientes, eficaces, y sobretodo comprometidas con la empresa, asegurando la calidad del servicio, así mismo, la satisfacción y lealtad del cliente.

Dicho programa beneficiará principalmente a la empresa ya que contará con personas más productivas; en segundo término, los empleados se verán beneficiados, puesto que sus necesidades laborales serán atendidas y podrán disfrutar de un ambiente laboral más grato.

Objetivo General

Elaborar la propuesta de un programa de motivación laboral para el recurso humano del área operativa del Hotel Camino Real Aeropuerto entorno a la Administración Estratégica de la empresa, con la finalidad de lograr la satisfacción laboral y una mejor calidad en el servicio.

Objetivos Específicos

- Analizar la congruencia de la motivación existente en la empresa y si está en concordancia a la filosofía de la administración del recurso humano.
- Identificar el nivel de satisfacción y motivación laboral que tiene los colaboradores dentro de su trabajo para determinar áreas de acción.
- Analizar las necesidades laborales de los colaboradores, para determinar aspectos de motivación.
- Identificar la repercusión que tiene la motivación existente en el Hotel Camino Real Aeropuerto con la calidad del servicio que se brinda.

CAPITULO I

PERSPECTIVAS DEL TURISMO

1.1 Antecedentes del Turismo

La conceptualización del Turismo ha generado controversias, criterio que han expuesto diversos autores y que coinciden con Acerenza (2000), quien expone que las controversias que se han generado entorno al Turismo son consecuencia de las múltiples y variadas interpretaciones que se le han dado a este fenómeno, puesto que tienen su origen ; unas, en las definiciones y conceptos brindados por las tantas disciplinas para las cuales el turismo constituye un fenómeno, otras, fundadas en los puntos de vista de ciertas corrientes de pensamiento que lo explican en función de sus principios ideológicos, sin embargo cada una de éstas definiciones no dejan de ser más que enfoques parciales dentro de los cuales, generalmente , se pierde la visión universal del fenómeno.

Es por ello, que cuando se intenta definir al turismo, de lo que se adolece no es precisamente de una ausencia de definiciones, si no por el contrario, de un exceso de ellas, debido a que se trata de un fenómeno multidimensional que puede ser observado desde numerosos puntos de vista y desde las diferentes disciplinas. (San Martín, 1997).

Sin embargo y considerando tantos aspectos diferentes entorno al turismo (económicos, psicológicos, ambientales, demográficos, etc.), así como los cambios o evolución que éste a manifestado a lo largo del tiempo, existen conceptualizaciones diferentes a causa del contexto que existía en cada época, tal es el caso de Fernández (1978:27) quien enuncia la conceptualización del turismo en dos etapas, una antes de la 2ª Guerra Mundial como “ ... *la suma de las relaciones existentes entre personas que se encuentran pasajeramente en un lugar de estancia y los naturales de ese lugar*” y después de la 2ª Guerra Mundial como “...*Conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa*”: quizá ésta última, tenga más concordancia con lo que converge actualmente el fenómeno Turístico y la cual tiene similitud con la que

propone Molina (1991) *“el turismo es un fenómeno muy complejo, entendido como el conjunto bien definido de relaciones, servicios e instalaciones que se generan en virtud de ciertos desplazamientos humanos”*.

El turismo ha sufrido cambios notables, por lo que en sus inicios solo se hacia referencia a los viajes por placer en donde las personas que los realizaban pertenecían *“...a las minorías de mayores recursos económicos.”* (De la Torre, 1980: 20), así mismo, se efectuaban los viajes con motivo religioso y celebraciones atléticas. Durante las cruzadas se revitalizó el comercio, dando pie al origen de las posadas, que posteriormente y con motivo al desarrollo de la infraestructura ferroviaria, apertura de carreteras y el desarrollo del sistema de transporte, se complementaron con la construcción de hoteles y se comenzaron a crear centros vacacionales. Sin embargo fue después de la Revolución Industrial, un momento significativo en la evolución del turismo debido a la transformación económica y social que trajo el surgimiento de una clase media grande y prospera, con nuevos gustos y necesidades.

De igual manera surgieron nuevas tendencias que se han manifestado entre otros aspectos, al nuevo perfil del turista, ya que en un principio los turistas buscaban lugares de entretenimiento, descanso, patrones de viaje de alto gasto, productos estandarizados y usos de servicios de cadena; hoy día, el turista es activo, participativo, con sensibilidad social y ambiental y principalmente exigentes en la calidad del servicio (García, 2006), es por ello, que existen empresas interesadas en brindar y mantener un servicio de calidad, esto considerando básicamente al recurso humano como elemento principal para lograr los objetivos establecidos.

Esta claro que el turismo constituye una de las fuerzas principales del mundo y se puede catalogar como una actividad de importancia y significación universal. No obstante, resulta inevitable que el mercado se frene a medida que va madurando y, puesto que las características del turismo, así como la naturaleza de sus demandas, cambian, el sector necesitara hacer gala de su creatividad para ofrecer productos que satisfagan al *“nuevo turista”* (Cooper, e tal, 2005).

La falta de definiciones de Turismo universalmente aceptadas ha sido una de las dificultades para lograr visualizar y entender con claridad los perfiles del turismo. Así mismo ha sido un tema nebuloso como objeto de estudio y no se ha logrado una teoría integradora que permita explicar cabalmente los componentes necesarios para su estudio y los enfoques que hay que adoptar para su comprensión. (Jiménez, 2005). Es por ello que para su explicación se ha dado origen a diferentes modelos analíticos tales como: modelo fenoménico, modelo industria y modelo fenomenológico

1.1.1 Modelo Fenoménico

El turismo se concibió como modelo fenoménico puesto que es considerado un fenómeno social que trasciende de otro fenómeno social: el tiempo libre y un conjunto de manifestaciones (ideológicas, políticas, económicas, sociales, psicológicas y físico-ambientales) que se interrelacionan. El tiempo libre se entiende como *“el conjunto de ocupaciones a las que el individuo puede entregarse de manera voluntaria, sea para descansar, para divertirse, para desarrollar su formación, su participación social, tras haberse liberado de sus obligaciones profesionales, familiares y sociales”*. (Molina, 1997: 21).

Desde el punto de vista de este modelo, el turismo tiene como elementos al sujeto y al objeto; se enfoca en destacar al turista y el motivo de sus desplazamientos, por lo que se define como *“los desplazamientos en el tiempo libre que generan fenómenos socioeconómicos, políticos, culturales y jurídicos, conformados por un conjunto de actividades, bienes y servicios que se planean, desarrollan, operan y se ofrecen a la sociedad, con fines de consumo, en lugares fuera de su residencia habitual en función de recreación, salud, descanso, familia, negocios, deportes y cultura”* (Molina, 1997:12).

1.1.2 Modelo Industria

Con el paso del tiempo, al turismo se le vio como una actividad económica que fomenta el crecimiento de negocios turísticos, donde brinda la oportunidad a ciertas empresas para negociar con las necesidades de los turistas, en donde

se define al turismo como: “*el negocio de transporte, atención, alimentación y diversión del turista*” (Molina, 1991:105).

En dicho modelo, se tiene como base a la empresa turística, dando énfasis a la oferta y demanda, es decir, tiene un enfoque económico, así mismo, se utiliza al hombre para hacer crecer los negocios y el turista es la materia prima que genera utilidades. Este modelo no solo reconoce el compromiso con el desarrollo humano del hombre, ya sea turista o receptor, sino que además, condiciona las modalidades empresariales, los escenarios y actividades turísticas cualitativamente distintas, inclusive propicia la rentabilidad económica en razón a la capacidad para satisfacer necesidades humanas.

1.1.3 Modelo Fenomenológico

El modelo fenomenológico tiene su punto de partida en el ocio, enfatizando la propiedad de libertad en y del ser humano, la facultad de escoger y experimentar a partir del propio mundo interno. El ocio brinda nuevas posibilidades de integración a la vida de grupos recreativos, culturales y sociales, también puede ser entendido como una condición o estado interno creativo que se proyecta al conjunto de las actividades del hombre.

Es por ello que se puede ver al turismo como fenómeno que tiene esencia (ocio) y manifestaciones que se interrelacionan e interactúan, por lo tanto no se puede operacionalizar sin las realizaciones materiales de la cultura (hoteles, carreteras, transportes, etc.) y las manifestaciones ideológicas, políticas, económicas, sociales y ecológicas.

La base de dicho modelo predomina en el sistema turístico y tiene un enfoque integral que, como lo plantea Monterrubio (2003), lo ideal es hacer del turismo un fenómeno holístico, es decir, verlo como un conjunto de elementos y enfoques interrelacionados, coordinados a manera de integrar un todo funcional, divisible en cuanto a su estructura, pero indivisible en cuanto a sus propiedades como un todo. En otras palabras se requiere abarcar al turismo con un enfoque sistemático integrador enfatizando no solo la estructura y

función, sino también la interdisciplinariedad y el carácter humanista del fenómeno. Tal es el caso que se requiere de una aproximación para entender al turismo mas allá de los aspectos que generen la satisfacción del turista y de los medios para que ello sea posible, dicha aproximación es abordada por diversos autores desde el término de Sistema Turístico.

1.2 Sistema Turístico

“La Teoría General de Sistemas (TGS) describe un nivel de construcción teórica de modelos que se sitúa de las teorías específicas de disciplinas especializadas que requieren de un “cuerpo sistemático de construcciones teóricas que puedan discutir, analizar y explicar las relaciones generales del mundo empírico”. (Bertoglio, 2000:20).

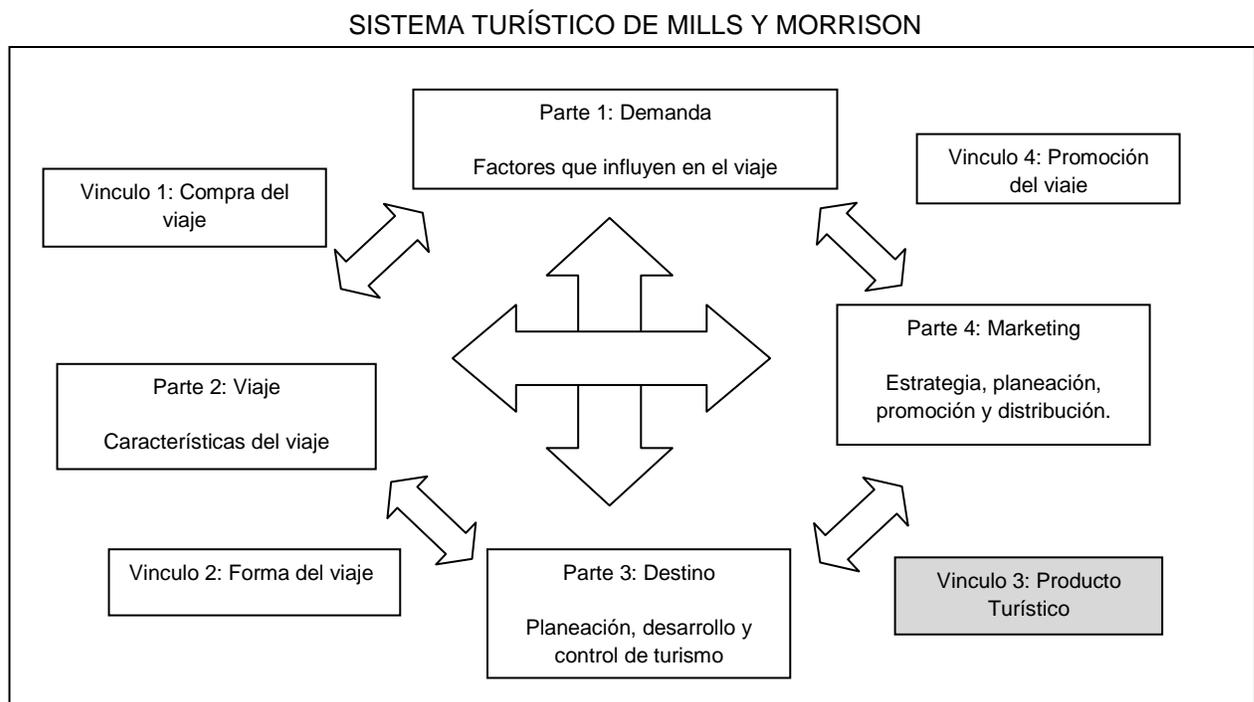
Los diversos modelos que abordan al turismo como sistema, se encuentran enfocados en dos diferentes tipos, por un lado, aquéllos que lo han abordado como una mezcla de diferentes disciplinas (economía, psicología, sociología, geografía, entre otras.) y por otro lado, aquellos que lo han contemplado a partir de la TGS.

Uno de los mas importantes representantes de de la Teoría General de Sistemas (TGS) es Ludwing Von Bertalanffy cuya aportación fue base para el desarrollo de diversos sistemas turísticos, mismos que difieren de acuerdo a la relación que existe entre sus elementos, debido al criterio y fundamentos teóricos de cada investigador, sin embargo, para efectos de esta investigación se adaptó el sistemas turístico propuesto por Mills y Morrison.

1.2.1 Mills y Morrison

Entre los modelos de Sistema Turístico para la comprensión del Turismo se encuentra el de Mills y Morrison citados por Jiménez (2005), quienes enfocan su sistema a la mercadotecnia. Su sistema consta de cuatro elementos: el mercado, el viaje, los destinos y el marketing. Este modelo representa que la demanda estará determinada por un número de influencias externas que

afectarán la compra de viajes. De esa forma, influirán en el elemento “viaje” del sistema turístico porque la demanda de un producto alentará otros aspectos, por ejemplo, el desarrollo de la red de transporte para satisfacer esa demanda. Dicho modelo es un enfoque a la conducta del consumidor y enfatiza la operatividad de las actividades turísticas.



Fuente: R.CH. Mills y A. Morrison, *The Tourism System. An Introductory Text*, USA, 1998

Uno de los objetivos del sistema turístico desde la perspectiva de la empresa es que toda empresa comercial en cualquier variante posible, se encuentra centrada en obtener los rendimientos para el capital invertido y generar las máximas utilidades para los accionistas.

1.2.2 Producto Turístico

Dentro del sistema turístico por Mills y Morrison se abordará el producto turístico que es *“Un conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales, que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas del turista..., es un producto compuesto que puede ser analizado en función de los*

componentes básicos que lo integran: atractivos, facilidades y acceso”. (Acerenza, 1993:23).

Composición del Producto Turístico

PRODUCTO TURÍSTICO	1. ATRACTIVOS	Atractivos naturales	Montañas, planicies, costas; lagos; ríos y caídas de agua; grutas y cavernas; lugares de caza y pesca; lugares de observación de flora y fauna; caminos pintorescos, termas y parques nacionales.
		Atractivos artificiales	Museos, obras de arte y técnica; lugares históricos, ruinas y lugares arqueológicos; manifestaciones religiosas y creencias populares, ferias y mercados, música y danzas, artesanías y arte; comidas y bebidas típicas; grupos étnicos; explotaciones mineras, agropecuarias e industriales; centros científicos, técnicos, artísticos y deportivos.
		Atractivos Humanos (recursos)	Hospitalidad: buen trato y atenciones; orgullo por la cultura y el pueblo; precios moderado, limpieza y buena presentación.
	2. FACILIDADES	Alojamiento	Hoteles, hosterías, moteles, pensiones; campings; albergues, residencias, apartamentos turísticos, colonias vacacionales, etc.
		Alimentos y Bebidas	Restaurantes, cafeterías, bares y cantinas; lugares de comida típica cerrados o al aire libre, etc.
		Entretenimiento y diversión	Clubes nocturnos, casinos, cines y teatros; plazas de toros; palenques; parques de diversiones y deportivos, etc.
		Agencia de Viajes	Detallistas y minoristas
		Arrendadora de carros	Incluye además todo transporte turístico para city tours y excursiones.
		Capacitación	A nivel básico, técnico, superior y posgrado.
		Otros	Oficinas de información, servicios de guías y comercios turísticos; cambio de moneda; dotaciones para convenciones.
3. ACCESIBILIDAD	Marítimo	Barcos, cruceros	
	Terrestre	Ferrocarril, automóvil, autobús, otros.	
	Aéreo	Aviones estatales, de empresas privadas y avionetas particulares.	

Fuente: Cárdenas, 1986

La estructura del Producto Turístico nos permite ubicar el caso práctico de ésta investigación (Hotel Camino Real Aeropuerto) ya que entre sus diversos elementos que lo conforman, se encuentra el de “facilidades”, el cual contempla a los hoteles.

1.2.2.1 Hotelería

“La hotelería es considerada como una de las primeras empresas comerciales y la hospitalidad fue uno de los primeros servicios que se brindaron a cambio de dinero”. (Foster, 1994: 3).

La evolución que ha tenido la hotelería es tal, como la que ha manifestado el Turismo, puesto que desde los inicios existían las posadas que eran grandes mansiones. Posteriormente a causa de la revolución industrial se comenzó a combinar hospedaje con servicio de comida y bebida, pero el servicio no era de excelencia puesto que tenían que compartir las habitaciones con otras personas.

Los nuevos y elegantes establecimientos adoptaron la palabra francesa hotel, que significa mansión, y sus tarifas excedían los recursos de los ciudadanos comunes (Gallego, 2002). Fue entonces, cuando el hotel Fremont House, fue el primer hotel que ofreció habitaciones con llave, así mismo, implemento personal de tiempo completo, incluyendo un portero y lobby. Dicho hotel fue el precursor de una nueva generación de hoteles prestigiosos.

Debido al adelanto alcanzado en las vías de comunicación y los medios de transporte que permitieron el desplazamiento de los viajeros a través del ferrocarril, los barcos de vapor, el avión, etc., fue haciéndose necesaria la existencia del hotel en forma reglamentaria (Barragán, 1999). Así mismo, con el tiempo se mejoraron los servicios, construyéndose propiedades de mayor tamaño, equipadas ampliamente; ubicándose la mayoría de éstos en los puertos.

Es así como los hoteles son considerados sin duda alguna, el subsector más relevante y visible dentro del ámbito del alojamiento. En la mayoría de los países los hoteles son los que globalmente crean mayor volumen de empleo total, probablemente, los que generan un nivel más alto de beneficios. La visión tradicional de éstos edificios era la de un establecimiento que ofrece alojamiento junto con servicios, comidas y bebidas. (Cooper, e tal, 2005).

1.2.2.2 Definición de Hotel

La conceptualización que se tiene del hotel es:” *lugar público que proporciona alimentación y hospedaje, un lugar de entretenimiento para el viajero...*”. (Barragán, 1999:11).

El hotel, tradicionalmente es un establecimiento edificado en estructuras físicas verticales, pero con el tiempo ha sufrido diversas transformaciones hasta llegar a sus específicas características de servicio actual, que están dadas por las unidades de alojamiento que le son propios en cuartos y suites, además de otros complementarios como: espacios sociales, piscina, restaurantes, bar, centro nocturno, casino, agencia de viajes, etc., (Ramírez, 1981).

Debido a los cambios sociales, políticos y económicos, se ha supuesto la introducción de nuevos planteamientos en la vida de las empresas para superar no solo la crisis que a nivel mundial se viene arrastrando, sino también, para adaptarse y encontrar un camino más idóneo.

Es por ello que el turismo con sus inmensas posibilidades, tanto de demanda interna como externa, ha ido generando modelos de alojamientos turísticos de diferentes características, enfocándose principalmente a la competitividad mediante una adecuada administración.

Dentro de los aspectos fundamentales de las actividades de la empresa-económico-financiera, marketing, operativa y calidad de servicio – la dirección en estos últimos años ha tenido que poner en práctica todos aquellos elementos de actuación que hagan que la empresa sea competitiva.

La categoría de los dirigentes de las empresas hoteleras se va a medir por la capacidad de adaptación como de reacción, ante los continuos cambios que se vienen produciendo y se han de producir, además, la utilización de las nuevas técnicas y tecnologías. Pero la clave sin duda será la administración, como promover y fomentar actitudes positivas ante la Nueva era del Turismo (Gallego, 2002).

CAPITULO II

**ADMINISTRACIÓN,
MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN
LABORAL**

2. 1 Administración de Empresas

Considerando que todos los recursos de una empresa deben ser administrados, también el recurso humano, es ahí, donde viene la universalidad del concepto de la administración, proceso que requiere trabajar con las personas así mismo con los recursos para alcanzar las metas de una organización. La administración se enfoca a la eficacia (alcanzar las metas organizacionales) y eficiencia (hacer las cosas con el mínimo desperdicio de recursos; es decir, utilizar el tiempo, el dinero, los materiales y las personas de la mejor manera).

Durante la edad industrial, la imagen del éxito de una organización estaba representada por el tamaño de la misma y de sus instalaciones físicas. En la era de la información el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización, y es reemplazado por el capital humano (Chiavenato, 2007).

La administración se entiende como *“la actividad humana encargada de organizar, dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo de las organizaciones: empresas e instituciones sociales, para el cumplimiento de sus objetivos”* (Hernández, 2008:5).

La teoría de la administración, aunque por su naturaleza es universal, toma características específicas cuando se adapta a una empresa. El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad y dentro de los aspectos fundamentales de sus actividades, la administración en estos últimos años, ha tenido que poner en práctica todos aquellos elementos de actuación que hagan que la empresa sea competitiva.

La administración consta de cuatro etapas (Bateman, Scott, 2005):

- Planeación: función administrativa que implica tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o toda la organización perseguirá en el futuro.

- Organizar: función administrativa que implica ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que se necesitan para alcanzar las metas.
- Dirección: función administrativa que comprende los esfuerzos de los administradores para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados.
- Control: función administrativa que implica supervisar el progreso y realizar los cambios necesarios.

Dado que la empresa en algunas ocasiones es considerada una organización puesto que esta conformada en su mayoría por individuos, y que sin estos no tendría movilidad, se requiere enfatizar en los recursos humanos para lograr así el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La mayor responsabilidad de la administración de una empresa es tratar de conseguir los mejores resultados económicos posibles con los recursos que tiene a su disposición. Todas las áreas son importantes, pero la gestión de recursos humanos cobra especial relevancia, no solo porque afecta todas las áreas, si no también porque las relaciones interpersonales son fundamentales. En otras palabras, las organizaciones dependen de las personas para operar y funcionar satisfactoriamente (Chiavenato, 2008).

2.2 Recursos Humanos

El término de recursos humanos se ha aceptado de manera general puesto que expresa la creencia de que los trabajadores constituyen un recurso valioso y, a veces irremplazable puesto que ingresan, permanecen y participan en la organización.

La expresión “recursos humanos” se refiere a *“las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones...pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones”* (Chiavenato, 2007:1). Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos

dentro de la empresa: en el nivel institucional de la organizacional (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). De tal manera constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, ya que aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc., es decir proveen a la organización de insumos que la hacen funcionar y la dirigen al éxito.

Es por ello, que las personas en conjunto constituyen el “capital humano” que es el capital de personas, dotadas de competencias, habilidades y conocimientos, las cuales valen más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización (Chiavenato, 2007). Es así como existen diversos términos para referirse a las personas que trabajan en una empresa, los cuales están determinados en función a cada autor o teoría de administración que lo aborde, sin embargo, se retoman tres términos básicos mostrados en el siguiente cuadro.

Cuadro comparativo

FACTOR HUMANO	CAPITAL HUMANO	CAPITAL INTELECTUAL
Personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones, constituyen un poderoso activo de la empresa.	Está formado por los recursos intangibles, capaces de generar valor, que residen en las personas: sus habilidades, sus conocimientos y capacidades. Finalmente es el dominio del conocimiento y aprendizaje de la persona, consecuentemente de la formación.	Es todo inventario de conocimientos generados por la empresa y expresado como tecnología: patentes, mejora de procesos, productos y servicios; información: conocimiento de clientes, proveedores, competencia, entorno y oportunidades; habilidades desarrolladas en el personal: solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia. Todo unido y orientado a crear valor agregado de forma continua para el cliente Comprende el capital humano, estructural y relacional

Fuente: Elaboración propia

Partiendo del término recursos humanos, se debe hacer hincapié a dos vertientes: las personas en cuanto tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, de aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional) (Chiavenato, 2007).

Es importante enfatizar en las dos vertientes del término “recursos humanos” ya que la conducta de las personas dentro de la organización depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y factores externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales como sistemas de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, etc.).

De tal manera la motivación representa la clave de la gestión del recurso humano y sus estímulos más importantes vendrán a través de una adecuada dirección, mediante las evaluaciones desempeño, el diagnóstico y establecimiento de las mejores condiciones para el desarrollo de las competencias, de tal manera que exista una verdadera calidad de vida laboral.

2.3 Motivación

En el parámetro del cumplimiento de los objetivos que se establecen en las empresas, existe la intervención de varios factores entre ellos el desempeño laboral que realiza el recurso humano, para lo cual, los gerentes son los responsables que los colaboradores realicen su trabajo de la mejor manera posible y en un tiempo estimado, relacionado directamente con la colaboración y esfuerzo de los colaboradores, que es el punto donde entra el reto de la motivación, entendida esta como *“conjunto de razones que explican los actos de los individuos, conformada por impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos, que mueven a las personas a actuar de una determinada forma”* (Rodríguez, 1998:16).

La motivación hace referencia a los deseos de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o de aplicar el máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas. La motivación entonces, llena de energía, dirige y mantiene el comportamiento humano (Gómez, Balkin, y Cardy, 2001)

Los primeros intentos para tratar de entender la motivación humana partieron de las aportaciones de filósofos griegos, quienes se enfocaron en el concepto del hedonismo en donde los individuos eran vistos como alguien que enfocaba sus esfuerzos para buscar el placer y evitar el dolor. Más adelante el tema de la motivación empezó a abordarse desde la psicología, ya que hasta entonces, estudia y explica lo que es la motivación.

Para entender la motivación, es fundamental hablar de motivo que es *“todo aquello que impulsa a las personas a actuar de determinada manera o que da origen, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento”* (Chiavenato, 2007:47). El impulso puede estar provocado por un estímulo externo o interno, que es la esencia de la motivación, además de alcanzar una meta determinada.

Las motivaciones humanas se basan en necesidades ya sea consiente o inconscientemente experimentadas, algunas de esas necesidades son primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire; otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el status, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Cada una de las necesidades varía en intensidad y en cada individuo.

La motivación en las personas es indispensable. El desempeño individual, que es la base del rendimiento y éxito de la organización, depende en gran medida de que las personas estén motivadas.

Por lo general al referirse a la motivación se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. Algunos autores se enfocan en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas, otros, señalan las metas a alcanzar, otros

más, afirman que la motivación es la manera de inducir un comportamiento, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción que se logra. Sin embargo, las teorías existentes sobre la motivación, tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación. El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y desempeño de las personas, considerando metas y objetivos.

Los factores que influyen en la motivación son las diferencias individuales, las características de los puestos y las prácticas organizacionales.



2.3.1 Proceso de la Motivación

El grado de motivación varía de un individuo a otro y aún en una misma persona, según el momento y la situación. La motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí (Chiavenato, 2008):

1.- Necesidades: aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Dichas necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales.

Una necesidad se refiere a las deficiencias que experimenta un individuo, éstas pueden ser psicológicas, fisiológicas y sociológicas, mismas que se perciben como activadores de respuestas conductuales, por lo tanto, cuando existen deficiencias en las necesidades, el individuo es susceptible a los esfuerzos motivacionales del administrador (Ivancevich, 2006).

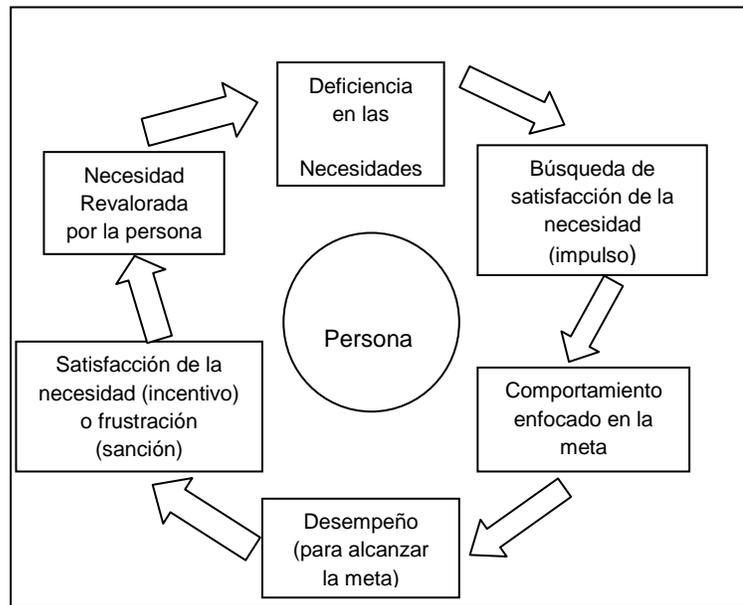
2.- Impulso: también se les llama motivos, son los medios que sirve para aliviar las necesidades. Los impulsos fisiológicos o psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generaran la energía para alcanzar un objetivo.

3.- Incentivos: es el factor que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

El proceso de motivación explica que las necesidades y las carencias provocan tensión en la persona, lo que causa un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión, eligiendo un curso de acción para satisfacer determinada necesidad y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso). Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito, y si por algún obstáculo, no se logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.

La evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona y así se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Proceso de Motivación



Fuente: Modelo general del proceso de motivación Chiavenato, 2008

Las tres dimensiones del proceso de la motivación antes expuestas, son el punto de partida de las teorías de la motivación, debido a que la mayoría de éstas teorías exponen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades, puesto que las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen.

2.3.2 Teorías de la Motivación

Existen diversas teorías e investigaciones sobre motivación desde diferentes perspectivas, mismas que se encuentran clasificadas en dos grupos (Chiavenato, 2008): teorías de contenido y teorías de proceso.

Las teorías de contenido se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, es decir, las necesidades específicas que motivan a las personas. Parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen, en el individuo y pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a las personas.

Las teorías de proceso son las que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento, es decir, describen cómo se motiva el comportamiento.

Clasificación de las Teorías de Motivación

Fundamento teórico	Explicación teórica	Fundadores de las teorías	Aplicación en la administración
Contenido	Se centra en factores internos de la persona que desencadenan, dirigen, sostiene y detiene el comportamiento. Estos factores solo pueden inferirse.	Maslow. Jerarquía de los cinco niveles de necesidades Alderfer. Jerarquía de los tres niveles (ERF) Herzberg. Dos factores principales llamados motivadores de higiene Mc Clelland. Tres necesidades aprendidas y adquiridas de la cultura: logro, afiliación y poder. Mc Gregor. Teoría X y Y	Los administradores necesitan ser conscientes de las diferencias en las necesidades, deseos y metas, porque cada individuo es único en muchas formas
Proceso	Describe, explica y analiza como se desencadena, dirige, sostiene y detiene el comportamiento	Vroom. Teoría de las expectativas de las elecciones. Adams. Teoría de la equidad basada en comparaciones que hacen a los individuos Locke. Teoría del establecimiento de metas: las metas conscientes y las intenciones son los determinantes del comportamiento	Los administradores necesitan entender el proceso de la motivación la manera en que hacen elecciones basados en preferencias, recompensas y logros

Fuente: Clasificación de las teorías de la motivación. Ivancevich: 2006

Comparación de las Teorías de Motivación

Necesidades de orden superior	MASLOW (Jerarquía de las necesidades)	motivadores	HERZBERG (Teoría de dos factores)	ALDERFER	McCLELLAND	Mc GREGOR
	Autorrealización		El trabajo mismo Responsabilidad Progreso Crecimiento	Crecimiento	Necesidades de logro	Teoría X
Estima	Logro Reconocimiento	Necesidad de poder				
Necesidades básicas	Pertenencia social y amor	factores de higiene	Calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros, con los supervisores, con los subordinados	Relaciones	Necesidad de afiliación	Teoría Y
	Fisiológicas		Condiciones laborales Salario			

Fuente: Ivancevich, 2006

Comparación de las teorías de proceso

Teorías de proceso		
VROOM (Teoría de la expectativa)	ADAMS (Teoría de la equidad)	LOCKE (Establecimiento de metas)
Incluye 3 variables expectativa: es la probabilidad percibida por el individuo de que al ejercer cierta cantidad de esfuerzo, obtendrá cierto nivel de desempeño	Propone que los empleados perciben lo que obtienen de una situación de trabajo (resultados) en relación con lo que aportan (insumos).	La intención de trabajar para alcanzar una meta es una fuente importante de motivación en el empleo. Esta teoría trata con gente en general.
Instrumentalidad: es el grado en el cual el individuo cree desempeñarse a un nivel particular, es útil para llevarlo a la consecución de un resultado deseado.	Propone que los empleados podrían renunciar a su puesto o distorsionar sus propias aportaciones o resultados y comportarse de alguna manera que induzca a otros a que cambien sus aportaciones o resultados.	Indica que la motivación es maximizada por las metas
Valía: es la importancia que el individuo da al resultado potencial o recompensa que puede alcanzar en el trabajo. El valor considera tanto las metas como las necesidades del individuo.	Sugiere que los empleados reaccionaran de cierta forma, dependiendo de si los salarios se basan en factores de tiempo o cantidades de resultados	Las metas difíciles conducirán a un desempeño mucho más alto, sólo si son aceptadas. Se aplica a quienes aceptan y están comprometidos con dichas metas

Fuente: Elaboración propia

2.3.2.1 Teoría de Frederick Herzberg

El enfoque de las necesidades de Maslow fue modificado por Frederick Herzberg considerando sólo factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

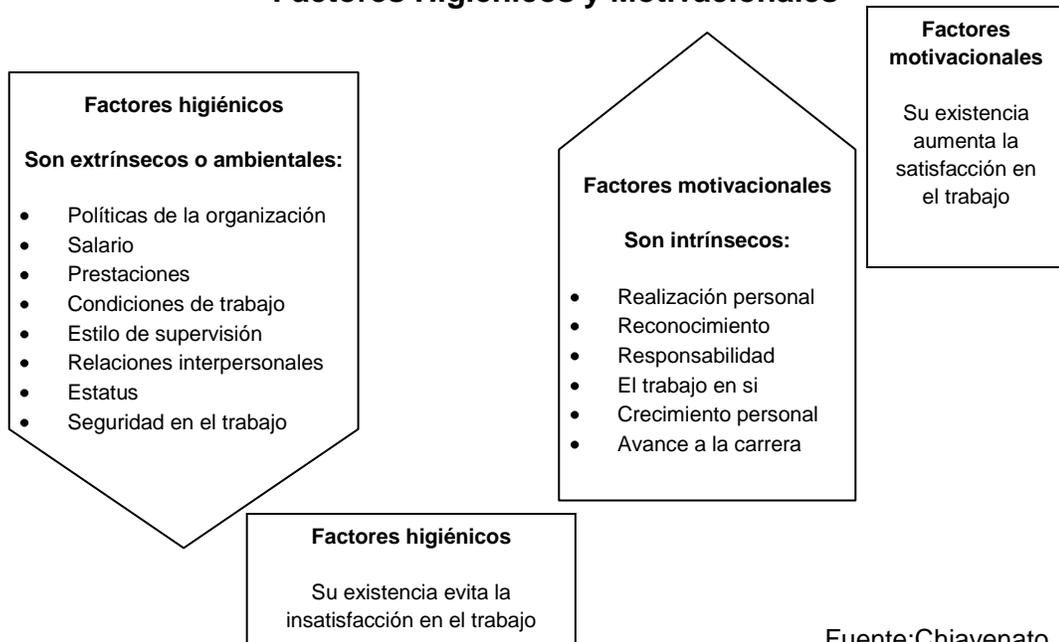
Los dos factores que aborda la teoría de Herzberg se denominan: insatisfactores- satisfactores o higiénicos- motivacionales, o factores extrínsecos e intrínsecos, según el nivel de análisis de la teoría. La teoría de Herzberg expone que las condiciones extrínsecas que se encuentran presentes, no por fuerza motiva a los empleados, estas condiciones son factores de insatisfacción, pues se necesitan para mantener al menos un nivel de “no satisfacción”. Por otro lado las condiciones intrínsecas crean niveles de motivación que pueden generar un buen desempeño laboral, ya que si no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios.

Herzberg realizó un estudio del cual resultó la teoría bifactorial, la cual menciona que los aspectos independientes y claros del contexto del trabajo son los responsables de la motivación y la satisfacción que sienten los empleados, utilizando como términos factores de la higiene y factores de la motivación para referirse a dos aspectos del contexto (Hellriegel e tal, 2008).

Los factores de higiene se refieren a las características del entorno laboral que no están relacionadas con las tareas- el contexto de la organización- que producen insatisfacción. Dichos factores deben estar presentes, al menos en cierta medida para que no haya insatisfacción. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas (Chiavenato, 2008)

Factores de motivación: son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados tengan sentimientos positivos. La presencia de los motivadores garantiza que los empleados sean productivos.

Factores Higiénicos y Motivacionales



Fuente: Chiavenato, 2008

Comparación de las Teorías de Motivación de Maslow y Herzberg

JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW		TEORIA BIFACTORIAL DE HERZBERG	
Autorrealización	→	Motivadores	Trabajo interesante Logro Desarrollo en el trabajo Responsabilidad Avance Reconocimiento Categoría
Estimación o categoría	→		
Asociación o aceptación	→	Factores de mantenimiento	Relaciones interpersonales Calidad de supervisión Políticas y administración de la compañía Condiciones de trabajo Seguridad en el empleo Salario
Seguridad	→		
Necesidades fisiológicas	→		

Fuente: Heinz, 2004

2.3.3 Técnicas de Motivación

Existen diversas técnicas motivacionales de las cuales Herzberg (1959) propone las siguientes:

- **Dinero:** los economistas y la mayoría de los administradores han tendido a colocar al dinero en un alto sitio en la escala de los motivadores, mientras que los científicos de la conducta tienden a restarle importancia. En la mayoría de las empresas el dinero se emplea como medio para mantener dotadas las organizaciones con el personal adecuado y no primordialmente como motivador. Muchas empresas acuden a la competitividad de sus sueldos y salarios con los que la industria y zona geográfica a las que pertenecen para atraer y retener a su personal. Para que el dinero sea un motivador eficiente es preciso que personas en diferentes puestos, así sea de nivel similar, reciban sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual.
- **Recompensas Intrínsecas y Extrínsecas:** las intrínsecas incluyen el sentimiento de haber alcanzado un logro o la autorrealización, mientras que las extrínsecas abarcan las prestaciones, reconocimiento, símbolos de status y dinero.
- **Calidad de vida laboral:** consiste en un enfoque del sistema de diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas de la administración.
- **Enriquecimiento de puestos:** enfocada a retos, reconocimiento de logros y responsabilidad, es decir, extender el alcance de las funciones mediante la adición de tareas similares sin que implique mayor responsabilidad

Toda actividad humana es motivadora, aunque la motivación varía de intensidad y da lugar a que algunas actividades parezcan no motivadoras. Del

grado de motivación depende la satisfacción o insatisfacción, tanto de un trabajo determinado como en toda la actividad profesional de un individuo.

2.4 Satisfacción Laboral

Considerando que la motivación alienta a las personas a hacer todo lo posible por alcanzar sus metas dando su mejor esfuerzo para poder satisfacer sus necesidades, determinando así el control de su conducta, se tiene que hacer énfasis a la satisfacción, que *“comprende el estado de un organismo en el que los factores motivadores han llegado a la meta o como una vivencia de la persona que ha gratificado sus deseos y apetitos”* (Mankeliunas, 1996:246). Es por ello que algo satisfactorio es cuando el sujeto no trata de evitar, si no que al contrario, hace lo necesario para mantenerlo o renovarlo.

La satisfacción es un estado positivo que existe cuando se proporcionan factores en verdad motivadores (satisfactorios), como un trabajo interesante y que supone retos, la plena utilización de las capacidades y el reconocimiento del logro (Newstrom, 2007)

Para referirse a la satisfacción laboral se consideran términos como moral del trabajo, actitud en el trabajo y satisfacción vocacional, además, se toma como criterio la disposición interna del individuo frente al trabajo que desarrolla, pero por otro lado, se hace referencia a la satisfacción del trabajo como función de factores parciales como la satisfacción con el salario, las relaciones con los compañeros de trabajo y con mandos de la empresa.

2.4.1 Tipos de Satisfacción Laboral

Casi siempre la satisfacción se entiende como una variable dependiente, como resultado de lo que se hace y por ello se clasifican las funciones en tres grupos:

- a) Satisfacción interna: abarca la actitud interna del trabajador frente al trabajo que realiza, la satisfacción con el producto, el poder de perfeccionar los pasos del proceso.

- b) Satisfacción concomitante: consta de las condiciones materiales y ambientales de los compañeros, mandos medios y superiores, que acompañan al proceso del trabajo.
- c) Satisfacción externa: provocada por la remuneración que satisface las necesidades del trabajador

En el trabajo, el comportamiento del individuo no solo dependerá de la actitud interna si no también de las condiciones en las que pasara su tiempo de trabajo, es decir, de las condiciones materiales del ambiente laboral y de la estructura ambiental de la organización, siendo un punto clave para determinar la satisfacción laboral.

En la satisfacción laboral intervienen variados factores y condiciones que se pueden agrupar en dos categorías: estados y condiciones individuales, estado y condiciones de la organización junto con las de la sociedad. Por parte del trabajador intervienen sus aptitudes y necesidades, su formación personal y profesional, sus condiciones de vida y sus aspiraciones personales.

Las características antes mencionadas son factores que directamente se relacionan con el desempeño que los colaboradores tienen en la empresa, sin embargo en cada una de las organizaciones se consideran programas con la finalidad de enfatizar en aquellos aspectos que obstaculizan el desarrollo laboral del colaborador y así mismo la satisfacción que tiene respecto a su puesto laboral.

2.5 Programa

El programa es entendido como el instrumento de la planificación, destinado a cumplimiento de las funciones de una organización, por el cual se establece el orden de actuación, así mismo los objetivos o metas, mismas que se cumplirán a través de la integración de un conjunto de esfuerzos y para lo cual se requiere combinar recursos humanos, tecnológicos y financieros, especificando tiempos y espacios en los que se va a desarrollar, así mismo establece

responsabilidades a una o varias unidades ejecutoras debidamente coordinadas.

Dentro de las organizaciones existen diferentes tipos de programas relacionados al recurso humano, como los propuestos por Slown (1998) y de los cuales se rescata:

- Programas de desarrollo: la intención de éstos programas es el enriquecimiento de las habilidades de conceptualización y humanas para prepáralos a la realización de nuevas labores en el futuro. Antes de que un empleado sea destinado a un programa de desarrollo se realiza un análisis de necesidades para identificar sus cualidades y necesidades de desarrollo particulares. Estas necesidades de desarrollo suelen incluir la incapacidad de establecer metas con otras personas, de negociar conflictos interpersonales y realizar evaluaciones del desempeño.
- Programa fuera de la compañía: estos programas suponen la descarga de los empleados de sus tensiones y rutinas diarias, lo que les permite concentrarse en la experiencia de aprendizaje. Dado que asisten empleados de varias empresas, los asistentes aprenden no solo del instructor, sino también de sus compañeros.

En relación a la situación competitiva que prevalece hoy día en las empresas y considerando que el recurso humano es el factor clave para el rumbo que estas puedan tomar, se requiere enfatizar en la satisfacción que los colaboradores tengan sobre su área de trabajo, mediante la motivación que reciban, determinada principalmente por el reforzamiento de sus habilidades, el reconocimiento de su desempeño, el desarrollo personal dentro de la empresa y el mejoramiento de su ambiente laboral, cada uno de estos aspectos, establecidos en un programa que permita lograr resultados óptimos.

CAPITULO III

HOTEL CAMINO REAL

3.1 Historia del Hotel Camino Real

"Camino Real "fue el nombre que los españoles del siglo XVI dieron al camino que conducía a la capital de la Nueva España, hoy México; tiene un significado de Hospitalidad mexicana con tradición, estilo y calidez, con servicios de Hospedaje en ubicaciones incomparables, convirtiéndola en la cadena de Hoteles de alto nivel más reconocida en la industria mexicana. (<http://www.caminoreal.com/>, 10- Abril- 2010).

La historia de Hoteles Camino Real se remonta, por una parte, a los inicios de Western International Hotels de México, compañía operadora de hoteles fundada en 1959 por el Banco Nacional de México como entidad inversionista, don José Brockman como promotor hotelero y Western International Hotels como compañía operadora.

Posteriormente es adquirido por uno de los grupos más importantes y sólidos del país: **Grupo Empresarial Ángeles** que con la adquisición de Real Turismo Propietaria y Operadora da estabilidad importante al desarrollo de los Hoteles, realizando importantes remodelaciones.

3.2 Cadena Hotelera Camino Real

La cadena hotelera Camino Real esta conformada por 22 hoteles, clasificados por hoteles de ciudad, de playa y coloniales, que funcionan en todo el país ofreciendo amenidades de lujo, espacios confortables y los más altos estándares de hospitalidad. Camino real Aeropuerto clasificado entre los hoteles de ciudad con la categoría de 5 estrellas y 4 diamantes, es una magnífica propiedad localizada estratégicamente en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

Especialmente pensado como una solución para las distintas necesidades del viajero que llega al Aeropuerto Internacional de la ciudad de México y para el alto ejecutivo de negocios, este hotel brinda espacios confortables para

organizar juntas de trabajo y la facilidad de estar conectado al aeropuerto por medio de un puente. Además de disfrutar una gama gastronómica (desde platillos de la alta cocina Italiana, hasta los más sabrosos cortes finos y una carta de especialidades Mexicanas).

CADENA DE HOTELES CAMINO REAL	
	
Hoteles de Playa	Acapulco
	Manzanillo
	Huatulco, Oaxaca (Zaashila)
	Veracruz
Hoteles Coloniales	Guanajuato
	Puebla
	Oaxaca
Hoteles de Ciudad	Estado de México (Aeropuerto)
	Ciudad Juárez
	Guadalajara
	Guadalajara expo
	Ixtapa de la Sal
	México (Polanco)
	Monterrey
	Nuevo Laredo
	Pachuca
	México (Pedregal)
	México (Perinorte)
	Puebla (Angelopolis)
	Saltillo
	San Luis Potosí
	México (Santa Fe)
	Cuernavaca (Sumiya)
	Tampico
	Tijuana
	Torreón
	Tuxtla Gutiérrez
Villahermosa	
USA (Paso Texas)	

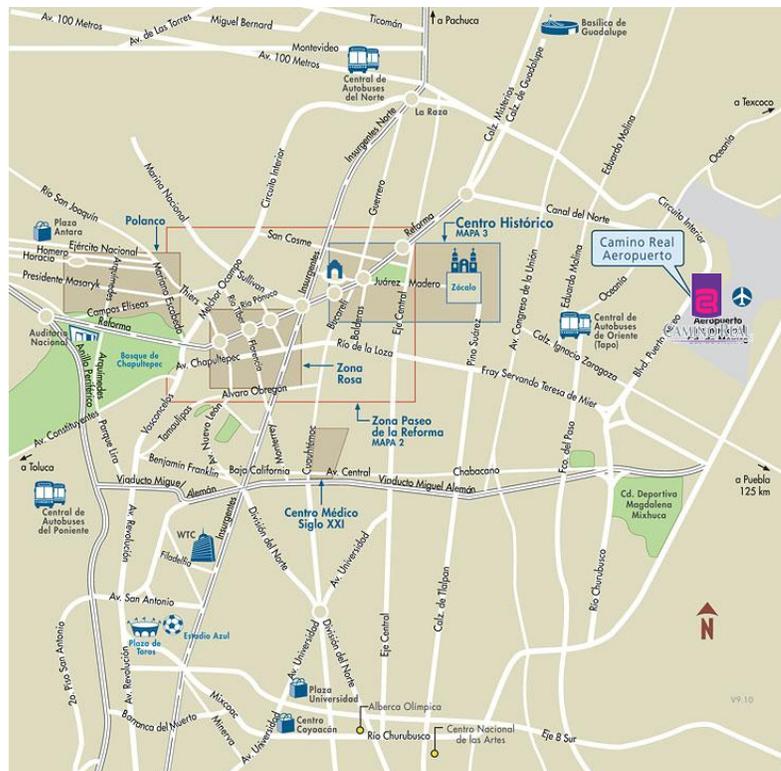
Fuente: <http://www.caminoreal.com/descargables/aeropuerto.pdf>

3.3 Microlocalización

Hotel Camino Real Aeropuerto se localiza al oriente de la Ciudad de México justo frente a la terminal aérea (Puerto México N° 80 Peñón de los Baños Cd. México - Zona Aeropuerto D.F.), conectado convenientemente por medio de un puente peatonal techado.

Diversos puntos de importancia se encuentran muy cerca del hotel, tales como, el Centro Histórico, lugar donde se concentran todos los museos, tiendas, restaurantes y teatros; la distinguida zona de Polanco, distrito financiero y comercial. Así mismo sitios turísticos tales como: museo de Antropología, museo de Palacio de Bellas Artes, Basílica de Guadalupe, Ballet Folklórico, Xochimilco, Templo Mayor, Catillo de Chapultepec, Museo El papalote y el Auditorio Nacional.

Microlocalizacion del Hotel Camino Real Aeropuerto



Fuente: <http://www.caminoreal.com/descargables/aeropuerto.pdf>

3.4 Administración Estratégica

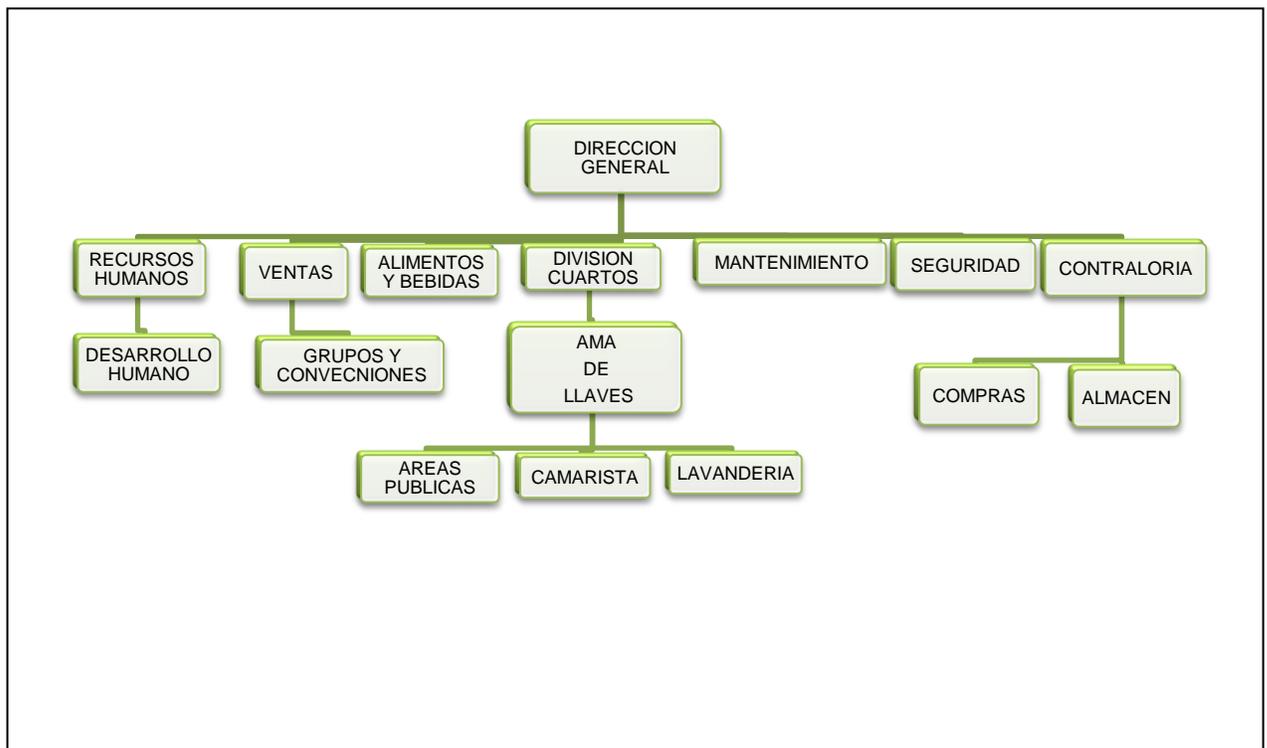
Visión: Ser el grupo hotelero más rentable en los diferentes segmentos de la hotelería Mexicana.

Misión: Crear valor en la hotelería Mexicana para los clientes, accionistas y colaboradores a través de nuestra actitud.

Valores: Trabajo, Honestidad y Compromiso.

Filosofía: Orientación a la satisfacción del cliente, decisiones con responsabilidad de los colaboradores, dirección Abierta, trabajo en equipo, productividad.

3.5 Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

3.6 Servicios

El hotel Camino Real Aeropuerto principalmente cuenta con 600 habitaciones de lujo (distribuidas en dos torres), diseñadas para recibir al viajero de negocios; 3 espléndidos restaurantes (Bice Bistro, Cualli y La Huerta), 1 elegante Lobby Bar (pantallas planas con información del Aeropuerto), centro de negocios y 8 salones de eventos (Girasoles, Oaxaca, Veracruz, Guerrero, Morelia, Puebla, Alcatraces y Guanajuato).

Los servicios son:

En el hotel

- ∴ Restaurante.
- ∴ Bar.
- ∴ Recepción 24 horas.
- ∴ Habitaciones para no fumadores.
- ∴ Instalaciones para discapacitados
- ∴ Ascensor
- ∴ Caja fuerte (seguridad)
- ∴ Calefacción.
- ∴ Tiendas en el hotel.
- ∴ Aire acondicionado.
- ∴ Gimnasio.
- ∴ Spa-Balneario.
- ∴ Masajista.
- ∴ Piscina cubierta.
- ∴ Servicio de habitaciones.
- ∴ Salas reunión y banquetes
- ∴ Servicio de transporte.
- ∴ Centro de negocios.
- ∴ Servicio de lavandería.
- ∴ Servicio de tintorería
- ∴ Peluquería.
- ∴ Salón de belleza.
- ∴ Cambio de divisas.
- ∴ Tiendas de regalos.
- ∴ Alquiler de coches

- ∴ Salones de eventos
- ∴ Traslado gratuito desde/hacia terminal 2
- ∴ Sauna
- ∴ Concierge
- ∴ Cajero automático
- ∴ Información turística.
- ∴ Cajero automático
- ∴ Camas extras
- ∴ Estacionamiento/ Valet parking
- ∴ Internet
- ∴ Alquiler de equipo informático
- ∴ SPA
- ∴ Lustrado de zapatos
- ∴ Botones

En la habitación:

- ∴ Secador de pelo
- ∴ Teléfono directo
- ∴ Teléfono en el baño
- ∴ Aire acondicionado
- ∴ Mini bar
- ∴ Calefacción
- ∴ TV vía satélite
- ∴ TV por cable
- ∴ Despertador
- ∴ Nevera
- ∴ Plancha para la ropa
- ∴ Cuarto de baño
- ∴ Acceso a internet
- ∴ Artículos de higiene personal

- ∴ Cadenas de televisión Premium
- ∴ Caja fuerte
- ∴ Cortinas oscuras
- ∴ Ducha y bañera
- ∴ Escritorio
- ∴ Limpieza de habitaciones
- ∴ Películas de pago/pay-per-view
- ∴ Radio despertador
- ∴ Servicio de despertador
- ∴ Toallas y juegos de cama extra



HABITACIONES



ALBERCA



GIMNASIO

- ∴ Cerradura electrónica

Negocios y eventos

- Centro empresarial
- Equipo audiovisual
- Salas de conferencias
- Salas de recepciones
- Salas de reuniones (grupos pequeños)



SALON DE EVENTOS



CENTRO DE NEGOCIOS



RESTAURANTE BICE BISTRO

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

La naturaleza de esta investigación es de tipo cualitativa ya que se basa en métodos de recolección de datos con el propósito de reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido (Grinnell, 1997), es decir, se trata de describir e interpretar los fenómenos en palabras propias de los individuos seleccionados (informantes).

De igual manera en dicha investigación se empleó el método deductivo, el cual parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular, así mismo los tipos de investigación que se adaptaron fueron el exploratorio y descriptivo. El primero consiste en examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, además de investigar problemas del comportamiento humano y establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerencias de afirmaciones verificables. En cuanto a la investigación descriptiva, el propósito es describir situaciones y eventos, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno; busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández, 2001).

4.2 Métodos, técnicas e instrumentos

El método que se empleo para el logro de los objetivos de esta investigación fue la encuesta que consiste en indagar y obtener datos sobre hechos, conocimientos, opiniones, juicios y motivaciones (Sampieri, 2006); principalmente para identificar el nivel de satisfacción que tiene los colaboradores, analizar sus necesidades laborales, así mismo analizar el nivel de motivación existente y si está en concordancia con la filosofía de la empresa.

La técnica utilizada fue la encuesta de escala de actitudes, las cuales indagan y obtienen datos acerca del conocimiento de las actitudes, traducidas en disposiciones o posturas ya sean positivas o negativas que la gente adopta y

desarrolla con respecto a los objetivos y situaciones con los que se encuentra relacionada.

Lo que respecta al instrumento, se empleó la escala de actitudes, que consiste en elaborar una serie de reactivos relacionados con la actitud que se quiere medir y a las cuales el sujeto responde de manera verbal o escrita. Dichas actitudes se entienden como procesos para explicar las tendencias del individuo en relación con objetos y valores del mundo externo, aunque las tendencias no son estáticas y, las actitudes representan un residuo de la experiencia anterior del sujeto. Las actitudes serían entonces tendencias de actuar con respecto a una situación específica. Para esta investigación se utilizó la Escala de Likert con la finalidad de medir las actitudes de los colaboradores del Hotel Camino Real Aeropuerto.

La escala de Likert es considerada como un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones ante las cuales se mide la reacción de los sujetos, para lo cual se asigna una escala y a cada punto se le determina un valor, así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene una puntuación final sumando la que haya obtenido por cada afirmación. Las afirmaciones pueden ser positivas o negativas, lo cual es importante para la codificación, ya que si es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud y cuando los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es más favorable (Sampieri, 2006).

Las escalas de actitudes que se diseñaron son la escala de motivación laboral y satisfacción laboral, las cuales se estructuraron considerando la filosofía, misión, visión y valores del hotel, cada una con indicadores adaptados de la teoría de Herzberg quien las aborda como factores de motivación y factores de higiene.

La escala de actitud para medir la motivación laboral consta de cinco indicadores, que para efectos de esta investigación se realizó la operacionalización conceptual de cada una de ellas:

1. Trabajo interesante: Entendido como el interés que muestra el colaborador al identificar la variedad y enriquecimiento de las actividades que se desarrolla en un puesto de trabajo, mismas que le permitan aplicar de manera efectiva las habilidades que posee.

2. Responsabilidad: Entendido como el sentimiento de compromiso que asumen las personas para desarrollar las actividades en tiempo y forma establecidos, el grado de participación que tienen en la toma de decisiones y autonomía.

3. Crecimiento: Entendido como la evaluación que hace el trabajador respecto a las oportunidades que existen en la empresa de brindar a los colaboradores nuevos conocimientos y habilidades para desempeñarse de manera eficiente, a fin de desarrollarse en otra área o departamento, así mismo el trabajador analiza si fortalecen sus habilidades para obtener un rango más alto dentro de su misma área.

4. Logro: Entendido como la percepción que tienen los colaboradores con respecto al cumplimiento de su trabajo y la importancia que brindan su buen desempeño para el logro de las metas de la empresa.

5. Reconocimiento: Entendido como la forma en que la empresa trata a los colaboradores respecto a la importancia que les da tanto a ellos como a sus ideas o sugerencias, la actitud que reciben por parte de sus superiores con respecto al

desempeño que manifiesta y el grado de recompensa que recibe el colaborador cuando realiza bien su trabajo.

La escala de actitud para medir el nivel de satisfacción laboral consta de cinco indicadores que a similitud de la escala de motivación y para efectos de la investigación, se realizó la operacionalización de los conceptos.

1. Condiciones del trabajo: Entendido como los aspectos físicos, materiales, y ambientales que afectan o favorecen la ejecución de las actividades del trabajador en el área que le ha sido asignada.

2. Supervisión: La manera como percibe el colaborador la evaluación y sanción que realiza el jefe inmediato respecto a su trabajo, el liderazgo y la orientación para la ejecución de las actividades.

3. Relaciones interpersonales: Entendido como la evaluación que realiza el colaborador respecto a la forma de interactuar con sus compañeros de trabajo, el ambiente de trabajo que se genera entre compañeros y superiores, la actitud para participar en actividades que fomenten el compañerismo, el trabajo en equipo, trabajo eficiente y solución de conflictos.

4. Salario y prestaciones: El sentimiento o percepción que manifiesta el colaborador respecto al salario y las prestaciones que brinda la empresa en una comparación de justicia entorno a los esfuerzos, conocimientos y habilidades que brinda a su trabajo.

5. Prácticas y políticas administrativas: Identifica aquellas acciones, programas, normas y reglamentos que establece la empresa para crear una identidad del colaborador hacia la empresa.

Las dos escalas fueron aplicadas a 118 colaboradores, los cuales pertenecen al área operativa del Hotel Camino Real Aeropuerto y que sirvieron como muestra para esta investigación. Así mismo se determinó el grado de confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de datos con el propósito de obtener información válida y confiable. La confiabilidad del instrumento se entiende como el grado en que la aplicación repetida de un instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados; la validez es el grado en que el instrumento mide la variable que pretende medir, es decir, un instrumento válido para medir la inteligencia, debe medir la inteligencia y no la memoria (Sampieri, 2006).

Respecto a la confiabilidad de las escalas de actitud se empleo la confiabilidad de consistencia interna para determinar los aspectos y constructos que comprende cada variable y para diseñar los reactivos pertinentes, contenidos en las escalas de actitudes. Es por ello que tanto la escala de motivación y de satisfacción laboral, constan de 25 ítems (diseñados en consideración del nivel de creencia, afectivo y de acción, que son los niveles en los que se manifiesta una actitud) cada una, que comprenden cinco aspectos cualitativos; para la escala de motivación laboral los indicadores son: trabajo interesante, responsabilidad, crecimiento, logro y reconocimiento; para la escala de satisfacción laboral son: condiciones de trabajo, supervisión, relaciones interpersonales, salario- prestaciones y practicas-políticas administrativas.

En cada una de los reactivos contenidos en las diferentes escalas, se brindaron cinco opciones con la finalidad de conocer con un nivel mayor de profundidad, las opiniones de los colaboradores.

Ahora bien, para la validez de las escalas de actitud, se utilizó la validez de contenido y de constructo. La primera, con la finalidad de asegurar que la información obtenida representara al total de las variables que comprende nuestro objeto de estudio y la segunda, para determinar el grado en que los resultados se relacionan con los constructos, teorías o conceptos.

En relación a la descripción, interpretación y análisis de resultados obtenidos de los instrumentos de investigación se registró la información para la codificación de los datos, la cual se realizó utilizando el programa SPSS17 versión español.

CAPITULO V

DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los resultados esta estructurado en tres secciones que corresponden al análisis de datos demográficos, análisis de escala de motivación laboral y análisis de escala de satisfacción laboral. Tanto la escala de motivación laboral como la de satisfacción laboral constan de 5 indicadores que a su vez están representados por 5 variables, mismas que serán interpretadas a continuación.

Datos demográficos

	EDAD	SEXO	ANTIGUEDAD	ESCOLARIDAD	AREA
N Válidos	118	118	118	118	118
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	3.97	1.63	2.94	2.48	1.90
Mediana	3.50	2.00	3.00	2.00	1.00
Moda	2	2	4	2	1
Desv. típ.	2.094	.486	1.222	.894	1.284
Varianza	4.384	.236	1.492	.799	1.648
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	8	2	5	5	6
Suma	469	192	347	293	224

EDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 15-20	6	5.1	5.1	5.1
21-25	30	25.4	25.4	30.5
26-30	23	19.5	19.5	50.0
31-35	23	19.5	19.5	69.5
36-40	9	7.6	7.6	77.1
41-45	4	3.4	3.4	80.5
46-50	11	9.3	9.3	89.8
51-55	12	10.2	10.2	100.0
Total	118	100.0	100.0	

Con relación a la edad de las personas encuestadas se aprecia que las edades comprendidas entre 21-25 años poseen un 25.42%, donde se concentra la mayor cantidad de colaboradores referentes a la muestra. En segundo lugar se ubican con un 19.49% colaboradores con edades de 26 a 30 años y 31 a 35 años. En tercer punto, se encuentran colaboradores que comprenden edades

entre 51 a 55 años con un 10.17%. Así mismo, se concentran con un 9.32% colaboradores con edades entre 46 a 50 años.

Finalmente se aprecia que los porcentajes menores comprenden edades de 15 a 20 años con un 5.08%, de 36 a 40 años con un 7.63% y edades entre años correspondientes a un 3.39%.

SEXO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MUJER	44	37.3	37.3	37.3
HOMBRE	74	62.7	62.7	100.0
Total	118	100.0	100.0	

Los datos adquiridos de la muestra, señalan que la mayor cantidad de colaboradores son hombres y corresponden a un 62.71% de la totalidad, mientras que el 37.29% son mujeres.

ESCOLARIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos PRIMARIA	14	11.9	11.9	11.9
SECUNDARIA	49	41.5	41.5	53.4
PREPARATORIA	41	34.7	34.7	88.1
LICENCIATURA	12	10.2	10.2	98.3
OTRA	2	1.7	1.7	100.0
Total	118	100.0	100.0	

En el nivel de escolaridad, los resultados demuestran que el nivel con mayor porcentaje corresponde a secundaria con 41.5%, mientras que el 34.7% de los colaboradores encuestados tienen preparatoria; con puntuación mas baja a las anteriores se encuentra el nivel de primaria con 11.9%, el nivel de licenciatura con 10.2% y con 1.7% otra, que corresponde a carrera técnica.

ANTIGUEDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MENOS DE 1 AÑO	16	13.6	13.6	13.6
1-2 AÑOS	31	26.3	26.3	39.8
3-5 AÑOS	27	22.9	22.9	62.7
6-10 AÑOS	32	27.1	27.1	89.8
MAS DE 10 AÑOS	12	10.2	10.2	100.0
Total	118	100.0	100.0	

Los resultados obtenidos indican que la mayoría de los colaboradores han trabajado para el hotel por un periodo de 6 a 10 con un 27.1%, otra parte del personal con un porcentaje considerable corresponde al periodo de 1 a 2 años representativos de un 26.3 % y de 3 a 5 años un porcentaje de 22.9%. Finalmente la antigüedad con menor porcentaje corresponde a los periodos de menos de un año con 13.6% y de mas de 10 años con 10.2%.

AREA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DIVISION CUARTOS	64	54.2	54.2	54.2
ALIMENTOS Y BEBIDAS	29	24.6	24.6	78.8
SEGURIDAD	7	5.9	5.9	84.7
MANTENIMIENTO	12	10.2	10.2	94.9
ALMACEN	3	2.5	2.5	97.5
MONTAJES	3	2.5	2.5	100.0
Total	118	100.0	100.0	

En la variable área, se incluyeron todas las áreas operativas contempladas como tales por el hotel, en donde se puede observar que la que tiene mayor numero de colaboradores es División Cuartos representada con 54.2%. Por otro lado el área representativa del 24.6% corresponde al área de Alimentos y Bebidas. Así mismo, el área de mantenimiento refleja el 10.2% del total de los colaboradores. Finalmente

y con porcentajes menores se encuentra al área de Seguridad a la cual le corresponde un 5.9%; almacén y montajes con un 2.5% cada una.

Interpretación:

Con la descripción de los datos, se puede observar que la mayoría de los colaboradores representativos de la muestra y pertenecientes al área operativa del Hotel Camino Real Aeropuerto son hombres que reflejan 62.7%, los cuales están concentrados en el área de división cuartos y alimentos y bebidas, debido a que las características de los departamentos contemplados en esta área requieren mayor número de trabajadores, así mismo, la mayoría de las mujeres se encuentran ubicadas en el área de división cuartos ya que a esta área pertenece el departamento de ama de llaves el cual y por sus características exige el sexo femenino y de igual manera, estima mayor cantidad de colaboradores a diferencia de otros departamentos.

En relación a las edades, el rango que predomina es 21 a 30 años, lo que indica que el hotel cuenta con una población relativamente joven. Sin embargo, también se puede observar que en conjunto los rangos de edades de 31-40 años, 41- 50 años y 51– 60 años son equitativos al primer rango de edad mencionado, lo que refleja que en este grupo se encuentran los colaboradores con una antigüedad aproximada de seis años, mismos que están distribuidos en las diferentes áreas.

En el apartado de nivel de escolaridad, los resultados señalan que la mayoría de los colaboradores concluyeron sólo la secundaria con una diferencia mínima a aquellos que concluyeron la preparatoria, lo que explica una de las razones por las cuales están distribuidos en los diversos departamentos del área operativa, ya que es una área que no exige un nivel de escolaridad más alto, puesto que en la mayoría de los departamentos los colaboradores no tienen contacto físico con los huéspedes. De esta manera, cada uno de los aspectos antes mencionados fungen como parte importante para el análisis de la motivación y satisfacción laboral.

ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL

TRABAJO INTERESANTE

Descripción

En el indicador, “trabajo interesante” se muestra (Tabla 1) que la moda predominante es 4 que corresponde a la opción “de acuerdo” en las variables: *la mayoría del trabajo que se me asigna es mas desafiante que repetitivo con 37.3 % , me agrada realizar actividades con algún tipo de dificultad con 45.8% y pienso que es importante que me rolen frecuentemente las actividades con 48.3% ; la excepción esta en las variables considero que mi trabajo me permite aplicar realmente las habilidades que tengo con 33.9% y me siento conforme con la distribución de las actividades en mi departamento con 54.2% donde la moda que se obtuvo fue 2 que indica la opción “en desacuerdo.*

	Me siento conforme con la distribución de las actividades en mi departamento	La mayoría del trabajo que se me asigna es mas desafiante que repetitivo	Me agrada realizar actividades con algún tipo de dificultad	Considero que mi trabajo me permite aplicar realmente las habilidades que tengo	Pienso que es importante que me rolen frecuentemente las actividades
N Válidos	118	118	118	118	118
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	2.75	3.15	3.87	3.08	3.75
Mediana	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00
Moda	2	4	4	2	4
Desv. típ.	.960	1.122	1.114	1.337	1.132
Varianza	.922	1.259	1.240	1.788	1.281
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5
Suma	325	372	457	364	443

Tabla 1. Trabajo Interesante

La tabla 2 (ver anexo C) muestra la correlación significativa que existe entre las variables del indicador “trabajo interesante” en donde la variable, Me siento conforme con distribución de las actividades en mi departamento está correlacionada con las variables: considero que mi trabajo me permite aplicar realmente las habilidades que tengo (coeficiente .269), me agrada realizar actividades con algún tipo de dificultad (coeficiente.226) y la mayoría del trabajo que se me asigna es más desafiante que repetitivo (coeficiente .186).

La variable, La mayoría del trabajo que se me asigna es más desafiante que repetitivo se correlaciona con: Pienso que es importante que me rolen frecuentemente las actividades (coeficiente .514), considero que mi trabajo me permite aplicar realmente las habilidades que tengo (coeficiente .459) y me agrada realizar actividades con algún tipo de dificultad (coeficiente .269).

La variable, Me agrada realizar actividades con algún tipo de dificultad muestra una correlación con las variables: pienso que es importante que me rolen frecuentemente las actividades con un coeficiente de .497 y considero que mi trabajo me permite aplicar realmente las habilidades que tengo con coeficiente .225.

La variable, Considero que mi trabajo me permite aplicar realmente las habilidades que tengo tiene relación significativa con la variable *pienso que es importante que me rolen frecuentemente las actividades* con un coeficiente de .313.

Interpretación:

Con la descripción de la información obtenida respecto al indicador, trabajo interesante se observa que en mayor porcentaje los trabajadores no están de acuerdo con la distribución de las actividades en su departamento, considerando a su vez, que el trabajo que realizan no les permite aplicar en su totalidad las habilidades que tienen, sin embargo, manifiestan que su trabajo es más desafiante que repetitivo con escasa diferencia de los que creen que no lo es. Así mismo, manifiestan que les agrada realizar actividades con algún tipo de dificultad y creen conveniente que se rolen frecuentemente las actividades.

Está claro que la percepción que tienen los colaboradores de lo interesante de su trabajo, está determinado por la relación que existe entre las diferentes variables que se analizaron y mismas que señalan que los colaboradores no están de acuerdo con la distribución de las actividades porque piensan que no están aplicando las habilidades que tienen ya que les agrada realizar cosas con cierto grado de dificultad y así mismo creen conveniente que se les rolen frecuentemente las actividades.

No obstante, durante las observaciones, se detectó que a los colaboradores se les establece una rutina de actividades sin canalizar su perfil o las habilidades que tienen, ya sea desde sus primeras semanas de trabajo o tiempo posterior, lo que ocasiona la inconformidad y desinterés del reconocimiento de su trabajo.

RESPONSABILIDAD

Descripción

En el indicador, responsabilidad, se observa que la variable *trato de hacer lo mejor posible mi trabajo* obtuvo una moda de 3 (indiferente) a semejanza de la variable *comparto nuevas ideas y sugerencias para mejorar mi trabajo*, mientras que las variables: *hago lo posible por mejorar mi trabajo como me lo indica mi jefe inmediato* y *cumplo con toda la actividades que se me asignan en el tiempo establecido* tienen una moda de 4 que corresponde a la opción “de acuerdo”. Finalmente los resultados señalan que a la variable *tengo autonomía para el desarrollo de mi trabajo* le corresponde una moda de 2 con opción “en desacuerdo”.

	Trato de hacer lo mejor posible mi trabajo	Comparto nuevas ideas y sugerencias para mejorar el trabajo	Hago lo posible por realizar mi trabajo como me lo indica mi jefe inmediato	Cumplo con todas las actividades que se me asignan en el tiempo establecido	Tengo autonomía para el desarrollo de mi trabajo
N Válidos	118	118	118	118	118
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	3.49	2.81	3.64	4.02	2.88
Mediana	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00
Moda	3	3	4	4	2
Desv. típ.	.976	.837	.884	1.029	.879
Varianza	.953	.700	.781	1.060	.772
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5
Suma	412	332	429	474	340

Tabla 3. Indicador Responsabilidad

La tabla 4 (ver anexo D) muestra la correlación de las variables del indicador responsabilidad donde:

La variable, Trato de hacer lo mejor posible mi trabajo, indica correlación con coeficiente .408 con la variable, cumplo con todas las actividades que se me asignan en el tiempo establecido, con coeficiente .388 hago lo posible por realizar mi trabajo como me lo indica mi jefe inmediato, tengo autonomía para el desarrollo de mi trabajo con coeficiente .338 y comparto nuevas ideas y sugerencias para mejorar el trabajo.

La variable, Comparto nuevas ideas y sugerencias para mejorar el trabajo tiene correlación con las variables: cumplo con todas las actividades que se me asignan en el tiempo establecido con coeficiente .242, hago lo posible por realizar mi trabajo como me lo indica mi jefe inmediato con coeficiente .219 y trato de hacer lo mejor posible mi trabajo.

La variable, Hago lo posible por realizar mi trabajo como me lo indica mi jefe inmediato se correlaciona con la variable cumplo con todas las actividades que se me asignan en el tiempo establecido .336.

La variable, Cumplo con todas las actividades que se me asignan en el tiempo establecido mantiene correlación con la variable tengo autonomía para el desarrollo de mi trabajo con coeficiente .324.

Interpretación

Los datos que se describieron anteriormente (ver tabla 3 y 4) relacionados a la responsabilidad que tienen los colaboradores para desarrollar las actividades que se le asignan, indican que no tienen un sentido de compromiso para hacer lo mejor posible su trabajo, absteniéndose de hacer sugerencias y compartir ideas para la mejora del trabajo. Se observa también que carecen de autonomía, por lo que sólo se dedican a realizar las actividades que les encomiendan sus jefes inmediatos y tratar de entregarlas en el tiempo establecido.

Ahora bien, entre las variables existe correlación que se refleja principalmente que los colaboradores al no tener autonomía y no intervenir en la mejora del trabajo solo se llevan a cabo las actividades tal cual las requiere el jefe inmediato, que incluye entregarlas en el tiempo establecido pero sin poner entusiasmo para entregar los mejores resultados.

Esto se confirma con las observaciones, ya que se pudo identificar que los colaboradores tienen la necesidad que se les otorgue mayor responsabilidad, esto mediante la participación en la toma de decisiones, sugerir alternativas para ejecución de las actividades y proporcionar libertad para realizar su trabajo, aspectos que sin duda, determinan el rol de los colaboradores en la empresa, reflejando así, un trabajo y desempeño limitado sólo a los requerimientos del jefe inmediato y que puede perjudicar la calidad del servicio puesto que si se tiene un jefe con una visión nula de un trabajo eficiente, los resultados no serán óptimos.

CRECIMIENTO

Descripción

Se puede observar (Tabla 5) que en el indicador, crecimiento las variables que tienen como moda 4 correspondiente a la opción “de acuerdo” son: *en la empresa se fomenta a que desarrollemos nuevas habilidades y me proporcionan constante capacitación para fortalecer mis habilidades*. Por otro lado, las variables con una moda de 2 indicando la opción “en desacuerdo” corresponden a: *los ascensos y promociones son hechos a los mejores trabajadores de la empresa, me agrada la retroalimentación que recibo para eliminar los errores y considero que en la empresa mi desempeño me beneficia para tener un ascenso*.

	Los ascensos y promociones son hechos a los mejores trabajadores de la compañía	En la empresa se fomenta a que desarrollemos nuevas habilidades	Me proporcionan constantemente capacitación para fortalecer mis habilidades	Me agrada la retroalimentación que recibo para eliminar los errores	Considero que en la empresa mi desempeño me beneficia para tener un ascenso
N Válidos	118	118	118	118	118
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	2.81	3.39	3.36	2.74	2.45
Mediana	2.00	4.00	3.50	3.00	2.00
Moda	2	4	4	2	2
Desv. típ.	1.390	1.078	1.091	.871	1.067
Varianza	1.931	1.163	1.191	.759	1.138
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5
Suma	332	400	397	323	289

Tabla 5. Indicador Crecimiento

Los resultados demuestran que las variables del indicador crecimiento tienen correlación (ver tabla 6 anexo E) donde:

La variable, Los ascensos y promociones son hechos a los mejores trabajadores de la compañía esta correlacionada con las variables: En la empresa se fomenta a que desarrollemos nuevas habilidades con coeficiente .619, me proporcionan constantemente capacitación para fortalecer mis habilidades con coeficiente .457, me agrada la retroalimentación que recibo para eliminar los errores con coeficiente .284 y considero que en la empresa mi desempeño me beneficia para tener un ascenso con coeficiente .259.

La variable, En la empresa se fomenta a que desarrollemos nuevas habilidades tiene correlación con: me proporcionan constantemente capacitación para fortalecer mis habilidades con coeficiente .641, considero que en la empresa mi desempeño me beneficia para tener un ascenso con coeficiente .374 y me agrada la retroalimentación que recibo para eliminar los errores con coeficiente.355.

La variable, Me proporciona constantemente capacitación para fortalecer mis habilidades se correlaciona con las variables: me agrada la retroalimentación que recibo para eliminar los errores con coeficiente .452 y considero que en la empresa mi desempeño me beneficia para tener un ascenso con coeficiente .350.

La variable, Me agrada la retroalimentación que recibo para eliminar los errores mantiene correlación con la variable considero que en la empresa mi desempeño me beneficia para tener un ascenso con coeficiente .376.

Interpretación

En relación al indicador crecimiento, los resultados señalan que los colaboradores manifiestan que en la empresa se les brinda constante capacitación para fortalecer sus habilidades y a la vez se fomenta a que desarrollen nuevas habilidades.

Sin embargo aún y existiendo una capacitación constante, no garantiza que ésta tenga un impacto en los colaboradores debido a su opinión en desacuerdo respecto a la retroalimentación que reciben. Así mismo, la idea de los colaboradores entorno al crecimiento en la empresa relacionada directamente a los ascensos que se les otorgan, es que éstos no son hechos a los mejores trabajadores y por lo tanto afirman que no sienten que el desempeño que tienen en su área de trabajo los beneficie para lograr un ascenso, ya sea a otro departamento o a un rango más alto dentro de su misma área.

De igual manera se puede observar con la descripción de los resultados que cada una de las variables presenta una relación significativa reflejada en la repercusión que tiene la capacitación que se brinda a los colaboradores para que evalúen si se fomenta o no el desarrollo de sus habilidades. Por otro lado la capacitación tiene influencia del agrado que manifiestan los colaboradores sobre la retroalimentación para eliminar sus errores, aspecto que a su vez se relaciona con la idea que tienen sobre el ascenso que pueden obtener, ya que el desagrado de retroalimentación puede contraer la deficiencia en la capacitación y por lo tanto los colaboradores no tendrán un desarrollo total de

sus habilidades y ello ocasionara un estancamiento sin oportunidad de un ascenso, creándose una idea de injusticia, puesto que al saber que están recibiendo capacitación que no les beneficia para un ascenso y otros si, creerán que éstos no son otorgados a los mejores trabajadores.

Del mismo modo con las observaciones se rescata que el desagrado de los colaboradores sobre la retroalimentación que les brindan parte principalmente de la manera en que es impartida, debido a que la persona encargada es el jefe inmediato, quien mantiene una postura de imposición sobre el proceso para realizar las actividades, sin opción a modificaciones. Así mismo los colaboradores manifiestan inconformidad sobre los ascensos ya que observan que desempeñan el mismo trabajo que sus demás compañeros, teniendo los mismos resultados y sin embargo no obtienen los mismos beneficios.

LOGRO

Descripción

Los resultados obtenidos muestran (ver tabla 7) que en el indicador logro se obtuvo una moda de 4 que indica “de acuerdo” en las variables: *los errores que he cometido me han impulsado a tener mas cuidado con el desempeño de mi trabajo* y *las metas que me he propuesto en mi trabajo las he cumplido*, por otro lado la variable *día a día me esfuerzo por ser mejor en mi área de trabajo* tiene una moda de 3 que señala la opción “indiferente”. Mientras que la variable *mi trabajo es una fuente que me genera entusiasmo* obtuvo una moda de 2 que indica “en desacuerdo” y finalmente se tiene una moda de 5 que señala “totalmente de acuerdo” y corresponde a la variable *me entusiasma aprender hacer cosas extras a mis actividades asignadas*.

	Los errores que he cometido me han impulsado a tener mas cuidado en el desempeño de mi trabajo	Las metas que me he propuesto en mi trabajo las he cumplido	Día a día me esfuerzo por ser mejor en mi área de trabajo	Me entusiasma aprender hacer cosas extras a mis actividades asignadas	Mi trabajo es una fuente que me genera entusiasmo
N Válidos	118	118	118	118	118
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	4.14	4.00	3.40	3.86	2.50
Mediana	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00
Moda	4	4	3	5	2
Desv. típ.	.889	.906	.944	1.161	.803
Varianza	.791	.821	.891	1.349	.645
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5
Suma	489	472	401	456	295

Tabla 7. Indicador Logro

La tabla 8 (ver anexo F) muestra que en el indicador Logro, las variables presentan correlación significativa como son:

La variable, Los errores que he cometido me han impulsado a tener más cuidado en el desempeño de mi trabajo se correlaciona con: Las metas que me he propuesto en mi trabajo las he cumplido con coeficiente .456, Me entusiasma aprender hacer cosas extras a mis actividades asignadas con coeficiente .342 y día a día me esfuerzo por ser mejor en mi área de trabajo con coeficiente .338.

La variable, Las metas que me he propuesto en mi trabajo las he cumplido mantiene correlación con las variables: día a día me esfuerzo por ser mejor en mi área de trabajo con coeficiente .350 y me entusiasma aprender hacer cosas extras a mis actividades asignadas con coeficiente .317.

La variable, Día a día me esfuerzo por ser mejor en mi área de trabajo tiene correlación con: me entusiasma aprender hacer cosas extras a mis actividades asignadas con coeficiente .385 y mi trabajo es una fuente que me genera entusiasmo con coeficiente .310.

La variable, Me entusiasma aprender hacer cosas extras a mis actividades asignadas manifiesta correlación con la variable mi trabajo es una fuente que me genera entusiasmo con coeficiente .183.

Interpretación

La descripción antes mencionada, refleja que para el indicador logro, los colaboradores tienen la disponibilidad por aprender cosas incluso si son extras a las establecidas en su rutina, se han establecido metas laborales y las han cumplido, del mismo modo, los errores que han cometido en la ejecución de sus actividades han permitido que tengan un mejor desempeño.

Sin embargo, existe un punto donde se puede observar que no existe la idea de presentar resultados excelentes puesto que no tratan de hacer lo mejor posible su trabajo y solo cumplen de manera simple los requerimientos de su jefe, esto para no tener problemas o sanciones por su mal desempeño. Por otro lado, la mayoría manifiesta que su trabajo no es una fuente que les genere entusiasmo, que mediante las observaciones, se encontró que el motivo principal de esta actitud se debe a que los administrativos no transmiten la idea que los logros de los colaboradores son punto importante para las metas que tiene la empresa y por ello la postura que predomina en los colaboradores es de hacer algo que los haga sentir bien pero no precisamente que beneficie a la empresa.

Al mismo tiempo, la relación existente en las variables es que las metas trazadas por los colaboradores dan como resultado un beneficio personal en éste caso en eliminar los errores; mientras que la predisposición que tienen de aprender cosas fuera de sus actividades asignadas se reflejaría en ser el mejor en su área de trabajo y de igual manera en el entusiasmo que su trabajo les brindaría.

RECONOCIMIENTO

Descripción

El indicador reconocimiento (ver tabla 9) señala que la moda 4 (de acuerdo) se obtuvo en la variable *me gusta que mis jefes y compañeros reconozcan mi trabajo*, mientras que en la variable *me siento valorado y escuchado cuando expreso mis ideas y puntos de vista* se tiene como moda la opción 3 que indica “indiferente”. Finalmente las variables que obtuvieron una moda de 2 que indica “en desacuerdo” fueron: *soy reconocido por mis jefes y compañeros por la calidad de mi trabajo* y *recibo elogios de mi jefe inmediato por hacer bien mi trabajo*.

	Soy reconocido por mis jefes y compañeros por la calidad de mi trabajo	Me gusta que mis compañeros y jefes reconozcan mi trabajo	Recibo elogios de mi jefe inmediato por hacer bien mi trabajo	Me siento valorado y escuchado cuando expreso mis ideas y puntos de vista	Siento que la empresa reconoce mi trabajo como punto clave para el éxito que pueda tener
N Válidos	118	118	118	118	118
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	2.96	3.81	2.88	3.14	2.27
Mediana	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00
Moda	2	4	2	3	2
Desv. típ.	1.355	1.015	1.379	1.124	.724
Varianza	1.836	1.030	1.900	1.264	.524
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	4
Suma	349	449	340	370	268

Tabla 9. Indicador Reconocimiento

En el indicador reconocimiento se obtuvieron las siguientes correlaciones (ver anexo G tabla 10):

La variable, Soy reconocido por mis jefes y compañeros por la calidad de mi trabajo, se correlaciona con: recibo elogios de mi jefe inmediato por hacer bien mi trabajo con coeficiente .693, me siento valorado y escuchado cuando expreso mis

ideas y puntos de vista con coeficiente .554 y siento que la empresa reconoce mi trabajo como punto clave para el éxito que pueda tener con coeficiente .325.

La variable, Me gusta que mis compañeros y jefes reconozcan mi trabajo, indica una correlación con la variable siento que la empresa reconoce mi trabajo como punto clave para el éxito que pueda tener con coeficiente .201.

La variable, Recibo elogios de mi jefe inmediato por hacer bien mi trabajo, tiene ser relaciona con: me siento valorado y escuchado cuando expreso mis ideas y puntos de vista con coeficiente .579 y siento que la empresa reconoce mi trabajo como punto clave para el éxito que pueda tener coeficiente .204.

Interpretación

Los resultados obtenidos indican que el Reconocimiento, es uno de los aspectos más ausentes en la empresa y uno de los más importantes para los colaboradores ya que se observa que les gusta que sus compañeros y jefes

reconozcan su trabajo, sin embargo la realidad es que los colaboradores manifiestan que no se sienten reconocidos por parte de sus jefes inmediatos ya sea de manera verbal o material, así mismo no consideran que la empresa los reconozca como pieza clave para el éxito que pueda tener y no se sienten valorados y escuchados cuando expresan ideas, esto porque como se indicó en el apartado de responsabilidad, no tienen la seguridad de aportar ideas porque la mayoría de los casos no son aceptadas.

Mediante las observaciones se señala que a causa del la ausencia del reconocimiento del trabajo, los colaboradores han optado por realizar sólo lo que se les indica, sin esmerarse y entregar los mejores resultados; se han limitado a acatar las indicaciones y procesos sin hacer sugerencias, creando la idea que la empresa sólo ve en las personas a alguien que desempeña una actividad, sin pensar que ante todo son personas con necesidades; sin duda, cada uno de los aspectos mencionados demeritan la calidad del trabajo.

Por otra parte la relación entre las variables, manifiesta que los colaboradores no sienten el reconocimiento de sus jefes, en relación a la calidad de su trabajo porque no se lo manifiestan ya sea por medio de palabras o acciones, así mismo cuando aportan alguna idea no se sienten valorados ya que no muestran interés a sus ideas, lo cual repercute en la idea que para la empresa no representan un punto importante.

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

CONDICIONES DE TRABAJO

Descripción

Se puede observar (Tabla 11) que en el indicador, condiciones de trabajo, la variable, *la limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo es buena* obtuvo una moda de 4 que corresponde a la opción “de acuerdo”, mientras que las variables que tienen una moda de 2 que indica “en desacuerdo” son: *el ambiente laboral de la empresa es propicio para desarrollar mi trabajo de manera eficiente, cuento con el equipo, materiales, tecnología e información necesaria para realizar mi trabajo; considero que las áreas de los colaboradores tienen buena apariencia física y constante mantenimiento ; y el ambiente laboral y condiciones físicas del área de mi trabajo influyen para tener un buen desempeño.*

	El ambiente laboral de la empresa es propicio para desarrollar mi trabajo de manera eficiente	Cuento con el equipo, materiales, tecnología e información necesarios para realizar mi trabajo	La limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo es buena	Considero que las áreas de los colaboradores tiene buena apariencia física y constante mantenimiento	El ambiente laboral y condiciones físicas del área de mi trabajo influyen para tener un buen desempeño
N Válidos	118	118	118	118	118
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	2.75	2.94	3.48	2.89	2.54
Mediana	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00
Moda	2	2	4	2	2
Desv. típ.	1.029	1.080	1.060	1.084	.823
Varianza	1.059	1.167	1.124	1.176	.678
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5
Suma	325	347	411	341	300

Tabla 11. Indicador Condiciones de Trabajo

Los resultados mostrados en la tabla 12 (ver anexo H) indican que las correlaciones que existen son:

La variable, El ambiente laboral de la empresa es propicio para desarrollar mi trabajo de manera eficiente, tiene correlación con: *considero que las áreas de los colaboradores tiene buena apariencia física y constante mantenimiento*

coeficiente .374 y la limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo es buena .290.

La variable, Cuento con el equipo, materiales, tecnología e información necesarios para realizar mi trabajo, se correlaciona con las variables: la limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo es buena .421 y considero que las áreas de los colaboradores tiene buena apariencia física y constante mantenimiento .410.

La variable, La limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo es buena se relaciona con la variable considero que las áreas de los colaboradores tiene buena apariencia física y constante mantenimiento con coeficiente .329.

Interpretación

Los resultados descritos anteriormente que corresponden al indicador condiciones del trabajo, muestran que a los colaboradores no les beneficia el ambiente laboral que existe en la empresa para que tengan un buen desempeño, así mismo la mayoría no cuenta con el equipo, materiales, información y tecnología para realizar su trabajo y creen que las áreas de los colaboradores no están en buenas condiciones; sin embargo indican que la higiene y salubridad de su lugar de trabajo es buena debido a que la mayoría de los trabajadores se desempeñan en áreas que están destinadas a los huéspedes y por lo tanto requieren de una excelente presentación, sin embargo los que se encuentran en áreas donde no existe contacto con los huéspedes carecen de higiene y salubridad óptima.

Durante las observaciones se percibió que el principal inconveniente que tienen los colaboradores es la presión para entregar su trabajo en el tiempo establecido por los jefes, debido a que la mayoría de veces no se cuenta con todo el material necesario y otras, porque la reparación del equipo es lenta, lo cual directamente influye en los resultados del trabajo. De igual manera existe un ambiente no armonioso por diferentes aspectos, entre ellos, envidia, inequidad, ausencia de compañerismo, autoritarismo, etc., que sin duda afectan el desempeño eficiente. Por otra parte existe insatisfacción de los colaboradores respecto a la apariencia física de las áreas que están destinadas para ellos, ya que es común que aún y con la limpieza que tengan, su apariencia es desagradable, lo cual repercute en la percepción que tienen en relación a la importancia que la empresa les otorga.

Ahora bien, la relación entre las variables, manifiesta que tanto las condiciones físicas del área destinada a los colaboradores, como la higiene y salubridad de

su lugar de trabajo influyen de manera directa para la opinión que puedan tener respecto al ambiente laboral.

SUPERVISIÓN

Descripción

Se puede observar (Tabla 13) que en el indicador supervisión, los datos arrojaron una moda de 4 indicando “de acuerdo” en la variable *mi jefe inmediato es mas un instructor que un jefe*, así mismo se obtuvo una moda de 3 indicando “indiferente” en la variable *considero que me supervisan lo necesario para el dictamen que me determinan*. Por otro lado las variables: *mi jefe inmediato me guía para desempeñar con éxito mi trabajo*, *mi jefe es justo con la evaluación del desempeño que tengo en mi trabajo* y *tengo apoyo de mis supervisores cuando se me presenta algún problema en la ejecución de mis actividades* obtuvieron una moda de 2 la cual indica “en desacuerdo”.

	Mi jefe inmediato me guía para desempeñar con éxito mi trabajo	Mi jefe es justo con la evaluación del desempeño que tengo en mi trabajo	Mi jefe inmediato es mas un instructor que un jefe	Tengo apoyo de mis supervisores cuando se me presenta algún problema en la ejecución de mis actividades	Considero que me supervisan lo necesario para el dictamen que me determinan
N Válidos	118	118	118	118	118
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	2.69	2.75	3.28	3.21	2.95
Mediana	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Moda	2	2 ^a	4	2	3
Desv. típ.	.801	.898	1.169	1.232	.749
Varianza	.641	.807	1.366	1.519	.561
Suma	318	324	387	379	348

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla 13. Indicador Supervisión

Los resultados obtenidos (ver anexo I tabla14) señalan que las correlaciones existentes entre las variables son:

La variable, Mi jefe inmediato me guía para desempeñar con éxito mi trabajo tiene correlación con: *considero que me supervisan lo necesario para el dictamen que me determinan* con coeficiente .515, *mi jefe es justo con la evaluación del desempeño que tengo en mi trabajo* con coeficiente .390 y *mi jefe inmediato es mas un instructor que un jefe* con coeficiente .284.

La variable, Mi jefe es justo con la evaluación del desempeño que tengo en mi trabajo manifiesta correlación con las variables: tengo apoyo de mis supervisores cuando se me presenta algún problema en la ejecución de mis actividades con coeficiente .373, mi jefe inmediato es más un instructor que un jefe .313 y considero que me supervisan lo necesario para el dictamen que me determinan con coeficiente .285.

La variable, Mi jefe inmediato es más un instructor que un jefe se correlaciona con: tengo apoyo de mis supervisores cuando se me presenta algún problema en la ejecución de mis actividades con coeficiente .415 y considero que me supervisan lo necesario para el dictamen que me determinan con coeficiente .348.

La variable, Tengo apoyo de mis supervisores cuando se me presenta algún problema en la ejecución de mis actividades se relaciona con la variable, considero que me supervisan lo necesario para el dictamen que me determinan con coeficiente .262.

Interpretación

Con la descripción de la información obtenida respecto al indicador supervisión, se observa que en su mayoría, los jefes inmediatos suelen ser más un instructor que un jefe, no obstante ese calificativo no excluye que tengan sus aspectos negativos como son, que no guían a sus subordinados para que desempeñen de la mejor manera posible y en cuanto a evaluación de el trabajo realizado, consideran que los jefes no supervisan lo necesario para determinar cierta evaluación. Así mismo, no cuentan con el apoyo de sus supervisores cuando se les presenta algún problema.

Lo anterior se confirma con las observaciones puesto que los colaboradores reciben indicaciones de lo que deben hacer, presentan su trabajo terminado y en ese momento no existe una evaluación del resultado que tuvo, por lo tanto no tiene idea de que aspectos debe mejorar o si continua trabajando así; mientras que en otros aspectos hacen una crítica negativa a su trabajo sin consultar que inconvenientes tuvieron para no presentar los resultados esperados, es por ello que los colaboradores tienen la idea de no estar recibiendo una evaluación justa. Sin embargo lo que predomina es la idea de tener un instructor más que un jefe puesto que la manera de dirigirse a los colaboradores al asignarles las tareas es más una petición que una exigencia.

La correlación entre las variables se manifiesta principalmente que la consideración que tienen los colaboradores respecto a la persona que los dirige

es un instructor o un jefe depende de la guía que les brindan para desempeñarse con éxito, del ser justo con la evaluación y de tener su apoyo cuando se les presenten algún problema. En el aspecto de justicia en la evaluación que se realiza, influye la manera de guiarlos, la frecuencia con que los supervisan y la ayuda que les proporcionan.

RELACIONES INTERPERSONALES

Descripción

El indicador relaciones interpersonales (ver tabla 15) señala que la variable *suelo ayudar a otros cuando me consultan acerca del trabajo* tiene como moda 4 que indica “de acuerdo, mientras que las variables *si lo necesito tengo la oportunidad de acceder a cualquier persona de la empresa* y *me siento cómodo en mi grupo de trabajo* tienen como moda 3 que indica “indiferente”. Finalmente las variables con moda 2 que señalan “en desacuerdo” son: *la relación que existe entre directivos, supervisores y compañeros fomenta el trabajo en equipo* y *la relación con mis compañeros me impulsa a tener un mejor desempeño en mi trabajo*

	Suelo ayudar a otros cuando me consultan acerca del trabajo	Si lo necesito tengo la oportunidad de acceder a cualquier persona de la empresa	La relación que existe entre directivos, supervisores y compañeros fomenta el trabajo en equipo	La relación con mis compañeros me impulsa a tener un mejor desempeño en mi trabajo	Me siento cómodo en mi grupo de trabajo
N Válidos	118	118	118	118	118
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	4.11	2.76	2.65	2.81	3.57
Mediana	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00
Moda	4	3	2	2	3
Desv. típ.	1.011	.803	.871	1.021	1.090
Varianza	1.022	.644	.759	1.042	1.188
Suma	485	326	313	332	421

Tabla 15. Indicador Relaciones Interpersonales

En el indicador relaciones interpersonales (ver anexo J tabla 16) los resultados indican que entre las variables existe una correlación significativa:

La variable, Suelo ayudar a otros cuando me consultan acerca del trabajo presenta una correlación con las variables: Me siento cómodo en mi grupo de trabajo con coeficiente .369.

La variable, La relación que existe entre directivos, supervisores y compañeros fomenta el trabajo en equipo señala correlaciones con las variables: la relación con mis compañeros me impulsa a tener un mejor desempeño en mi trabajo con coeficiente .225 y me siento cómodo en mi grupo de trabajo con coeficiente .210.

La variable La relación con mis compañeros me impulsa a tener un mejor desempeño en mi trabajo se correlaciona con la variable me siento cómodo en mi grupo de trabajo con coeficiente .357.

Interpretación

De acuerdo a la descripción de los datos obtenidos en el indicador Relaciones interpersonales, se observa que los colaboradores tienen la disponibilidad de ayudar a otros cuando los consultan respecto al cómo realizar el trabajo o aspectos relacionados, sin embargo no tienen la seguridad de poder acceder a cualquier persona de la empresa, así mismo, consideran que el trabajo en equipo es mínimo debido a la poca relación que existe entre compañeros, supervisores y directivos, por ello las relaciones con los compañeros no los impulsan a tener un buen desempeño, que a su vez ocasiona que no se sientan del todo cómodos en su grupo de trabajo.

Por otro lado, es significativa la relación que tiene cada una de las variables puesto que, influye la relación que se tiene con los mismos compañeros así como con los supervisores y directivos para el grado de conformidad en su grupo de trabajo y en un buen desempeño.

Durante las observaciones, se identificó que aún existiendo la disponibilidad de ayudar a otros compañeros, no existe un trabajo en equipo, ya que predominan más los intereses individuales que el compromiso por realizar bien una actividad que beneficie la de otro colaborador. De igual manera los colaboradores sin importar la antigüedad, no tiene la confianza de acceder con los directivos, siendo el punto donde se pierde la comunicación e integración para el cumplimiento de las metas de la empresa.

SALARIO Y PRESTACIONES

DESCRIPCION

Se puede observar (Tabla 17) que en el indicador Salario y Prestaciones la moda 4(de acuerdo) pertenece a la variable *me siento satisfecho con la asignación de días de descanso*, la moda de las variables *considero que mi salario es adecuado respecto al trabajo que realizo* y *me siento conforme con*

las prestaciones que me brindan en la empresa es 2 que indica (en desacuerdo) y por ultimo las variables creo que el uniforme que me proporcionan en la empresa esta en buenas condiciones y los servicios medico- asistenciales en mi empresa son oportunos y eficientes tienen una moda de 1 que señala “totalmente en desacuerdo”.

	Me siento satisfecho con la asignación de días de descanso	Considero que mi salario es adecuado respecto al trabajo que realizo	Creo que el uniforme que me proporcionan en la empresa esta en buenas condiciones	Los servicios medico- asistenciales en mi empresa son oportunos y eficientes	Me siento conforme con las prestaciones que me brindan en la empresa
N Válidos	118	118	118	118	118
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	3.66	2.87	2.14	2.36	2.68
Mediana	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00
Moda	4	2	1	1	2
Desv. típ.	1.119	1.237	1.269	1.278	.986
Varianza	1.252	1.531	1.612	1.633	.972
Suma	432	339	253	278	316

Tabal 17. Indicador Salario y Prestaciones

La tabla 18 (ver anexo K) señala la correlación que existe en las variables del indicador salario y prestaciones que son:

La variable, Me siento satisfecho con la asignación de días de descanso presenta correlación con: creo que el uniforme que me proporcionan en la empresa esta en buenas condiciones con coeficiente .426, considero que mi salario es adecuado respecto al trabajo que realizo con coeficiente .314, los servicios medico- asistenciales en mi empresa son oportunos y eficientes con coeficiente .282 y me siento conforme con las prestaciones que me brindan en la empresa con coeficiente .257.

La variable, Considero que mi salario es adecuado respecto al trabajo que realizo se correlaciona con las variables: los servicios medico- asistenciales en mi empresa son oportunos y eficientes con coeficiente .440, creo que el uniforme que me proporcionan en la empresa esta en buenas condiciones con coeficiente .420

La variable, Creo que el uniforme que me proporcionan en la empresa esta en buenas condiciones tiene correlación con la variable los servicios medico-asistenciales en mi empresa son oportunos y eficientes con coeficiente .453.

La variable, Los servicios medico- asistenciales en mi empresa son oportunos y eficientes señala correlaciones con la variable me siento conforme con las prestaciones que me brindan en la empresa con coeficiente .193.

Interpretación

La descripción de los datos obtenidos en el indicador, salario y prestaciones, indican que los colaboradores manifiestan un completo desacuerdo con los servicios médicos y el uniforme que le proporcionan en la empresa, así mismo consideran que el salario que perciben no es equitativo respecto al trabajo que realizan, sin embargo están de acuerdo con los días de descanso que les han asignado, tomando en cuenta que están contemplados aquellos colaboradores que descansan entre semana.

De tal manera en el grado de conformidad que tiene respecto a las prestaciones que les brindan influye que el estado de los uniformes es deplorable y la ya ausencia del servicio medico es necesario.

Aunado a lo anterior, se señala que mediante las observaciones se identificó que para los colaboradores es importante contar con una buena apariencia física y que ésta no es impecable debido a las condiciones, lo que reafirma la poca importancia que le brinda la empresa a los colaboradores y que son aspectos que influyen directa o indirectamente en su desempeño, así mismo, creen de suma importancia tener servicio médico en la empresa por cualquier accidente en la ejecución de sus actividades.

POLÍTICAS y PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS

Descripción

Los resultados que se obtuvieron demuestran (ver tabla 19) que para el indicador políticas y practicas administrativas la moda de las variables: *estoy de acuerdo con las políticas, sanciones y reglamentos de la empresa, considero que los cursos de capacitación que se brindan en la empresa son productivos y tengo conocimiento de los objetivos y metas del hotel* es 4 que indican “de acuerdo”. Lo que respecta a la variable *me siento identificado con la misión, visión, valores y filosofía de la empresa* la moda es 3 que indica “indiferente” y para la variable *considero que la empresa se conduce de acuerdo a sus valores: practican lo que predicán* la moda es 2 que indica “en desacuerdo”.

	Estoy de acuerdo con las políticas, sanciones y reglamentos de la empresa	Considero que los cursos de capacitación que se brindan en la empresa son productivos	Tengo conocimiento de los objetivos y metas del hotel	Me siento identificado con la misión, visión, valores y filosofía de la empresa	Considero que la empresa se conduce de acuerdo a sus valores: practican lo que predicán
N Válidos	118	118	118	118	118
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	3.37	3.32	3.96	3.26	2.75
Mediana	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00
Moda	4	4	4	3	2
Desv. típ.	1.011	1.190	.851	.919	.954
Varianza	1.022	1.417	.725	.845	.909
Suma	398	392	467	385	324

Tabla 19. Políticas y Prácticas Administrativas

Los resultados obtenidos indican (ver anexo L tabla 20) que existen correlaciones en las variables del indicador Políticas y Prácticas administrativas que son:

La variable, Estoy de acuerdo con las políticas, sanciones y reglamentos de la empresa se correlaciona con: considero que los cursos de capacitación que se brindan en la empresa son productivos con coeficiente .397, tengo conocimiento de los objetivos y metas del hotel con coeficiente .287 y me siento identificado con la misión, visión, valores y filosofía de la empresa con coeficiente .206,

La variable, Considero que los cursos de capacitación que se brindan en la empresa son productivos presenta una correlación con las variables: tengo conocimiento de los objetivos y metas del hotel con coeficiente .368, considero que la empresa se conduce de acuerdo a sus valores: practican lo que predicán con coeficiente .359 y me siento identificado con la misión, visión, valores y filosofía de la empresa con coeficiente .352.

Interpretación

La descripción de los datos obtenidos en el indicador prácticas y políticas administrativas, se muestra que hay conformidad en las políticas que establece la empresa, así como sus reglamentos y sanciones. De igual manera se observa que el área de recursos humanos ha sido asertiva en los cursos que brinda puesto que son considerados productivos y han transmitido los objetivos y metas del hotel, sin embargo, no se sienten identificados con la misión, visión, valores de la empresa y mas aún no creen que ésta se conduce de acuerdo a sus valores.

Mediante las observaciones se identificó que efectivamente, los cursos de capacitación si son productivos, pero existe inasistencia ya que para los colaboradores es más factible no interrumpir su trabajo y salir a la hora indicada, que asistir a los cursos y terminar tarde sus actividades. Por otra parte, no existe identidad de los colaboradores hacia la empresa, es decir, no están consientes de la razón de ser del hotel, cuál es su fin y a dónde quiere llegar, por ello no tienen noción de el valor de su trabajo. También creen que los directivos no ponen en practica lo que esta escrito y por lo tanto transmiten esa misma imagen, quizá sea el punto clave para que los colaboradores se sientan identificados con los valores, visión y misión.

CONCLUSIONES

Y

PROPUESTA

De acuerdo a la investigación realizada, así como a los resultados obtenidos se concluye que:

- La motivación existente en el hotel no muestra concordancia con la filosofía de la empresa, ya que en ésta se manifiesta satisfacción del cliente, dirección con responsabilidad de los colaboradores, dirección abierta, trabajo en equipo y productividad, aspectos que en la realidad no son aplicados debido a que los colaboradores carecen de participación en la toma de decisiones en su departamento y el trabajo en equipo es mínimo ya que prevalecen los intereses individuales.
- En el hotel no existe una total satisfacción por parte de los colaboradores debido a que ésta depende básicamente de la motivación, la cual está desarrollada por los colaboradores y no por la empresa puesto que son ellos quienes se establecen metas y realizan su trabajo, pero sin que existan aspectos que los motiven a desarrollarlo de la mejor manera posible.
- Las necesidades laborales que tienen los colaboradores radican principalmente en el reconocimiento tanto a la calidad de su trabajo, a sus opiniones y a ellos mismos dentro de la empresa, supervisión constante y justa, rotación de actividades para una mejor aplicación de sus habilidades, participación en la toma de decisiones, autonomía, contar con el equipo en tiempo y forma para realizar su trabajo y comunicación asertiva con compañeros, supervisores y directivos.
- La escasa atención a la motivación de los colaboradores tiene como resultado que realicen su trabajo de manera básica y por lo tanto no se entreguen resultados óptimos que de manera directa o indirecta deterioran la calidad del servicio.
- La administración ha dado a conocer a los colaboradores las metas y objetivos del hotel, sin embargo no ha logrado que los valores, filosofía, misión y visión logren impactar en las metas laborales que ellos se han establecido, por lo tanto no se sienten identificados con esos aspectos que reflejan falta de identidad hacia la empresa y mínimo compromiso.
- La percepción negativa que tienen los colaboradores respecto a las prestaciones que la empresa les brinda se ve influenciada por el salario que perciben, las condiciones físicas de los uniformes que les proporcionan y la ausencia de atención médica.
- El ambiente laboral no influye en el buen desempeño de los colaboradores debido a que no existe una adecuada comunicación y relaciones, tanto con los compañeros del mismo departamento como con

los de otras áreas, así mismo las condiciones físicas de los colaboradores no son óptimas.

- La predisposición positiva que tienen los colaboradores por desempeñarse de manera excelente está determinada por el reconocimiento de sus jefes inmediatos o supervisores, en relación a la calidad de su trabajo y a la participación que tiene en la toma de decisiones.
- La actitud que prevalece en los colaboradores es conductual ya que es lo que les establece la empresa, sin embargo, la mayoría de ellos no manifiestan iniciativa por tener una actitud positiva debido a que está delimitada por factores externos como son, el reconocimiento a su trabajo, el tipo de supervisión que tienen y las relaciones con compañeros y directivos.
- El nivel de motivación y satisfacción que tengan los colaboradores determina la actitud ya sea positiva o negativa que éstos manifiestan.

***Programa de Motivación Laboral para el Recurso Humano del Hotel
Camino Real Aeropuerto***

I.- JUSTIFICACION

La mayoría de los jefes de mandos medios aun siendo eficientes en su trabajo, en ocasiones fracasan en su misión de lograr resultados a través de otros, debido a que casi siempre existe el desconocimiento o falta de habilidad para mantener adecuadas relaciones con sus colaboradores, puesto que no saben cómo dirigir y motivarlos adecuadamente.

Considerando que todo jefe y directivo debe estar consciente que el ser humano actúa para satisfacer necesidades fundamentales y variables en cada caso, ya que no puede liberar el potencial, aptitudes y esfuerzos de sus colaboradores si no ofrece satisfacción específica a las necesidades concretas de cada uno. Es por ello que las necesidades de los colaboradores constituyen la base de la motivación que todo jefe – directivo debe desarrollar ya que muchos colaboradores dejan sus capacidades sin emplearlas porque no se les ofrece motivación suficiente. El hecho de motivar permite que los colaboradores realicen adecuadamente su cometido, para que cumplan con sus funciones y obligaciones para que logren sus objetivos.

Por ello la propuesta de un programa de motivación laboral para el recurso humano del Hotel Camino Real Aeropuerto, pretende brindar a los jefes, áreas de acción entorno a la motivación y herramientas para que puedan obtener de sus colaboradores un desempeño eficiente, así mismo, brindarles un desarrollo benéfico en su vida laboral y lograr satisfacer sus necesidades laborales.

OBJETIVOS

- Brindar a los jefes de mandos medios, áreas de acción enfocadas a la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores con la finalidad de mejorar su desempeño.
- Proporcionar alternativas para cubrir las necesidades laborales de los colaboradores para incrementar su satisfacción.
- Brindar indicadores ausentes en el Hotel Camino Real Aeropuerto que determinan la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores.

III. LIMITACION DEL PROGRAMA

1. Espacio: Hotel Camino Real Aeropuerto

2. Determinación de rubros:

Enfoque organizacional

- Identificación del colaborador con la empresa

Enfoque Gerencial

- Reconocimiento (calidad de trabajo y del colaborador)
- Relaciones interpersonales, compañerismo y trabajo en equipo
- Estilo de supervisión (liderazgo)

Enfoque de diseño de puestos

- Enriquecimiento de puestos
- Autonomía y responsabilidad de los colaboradores
- Retroalimentación

3. Universo de trabajo: mandos medios para ser aplicado a colaboradores de los diferentes departamentos del área operativa del Hotel Camino Real Aeropuerto

- División cuartos
- Alimentos y bebidas
- Seguridad
- Mantenimiento
- Almacén
- Montajes

ENFOQUE DE DISEÑO DE PUESTOS

Enriquecimiento de puestos

El enriquecimiento de puestos sugiere incorporar responsabilidad, aprendizaje y logro, de acuerdo con el desarrollo de los colaboradores, a manera que cumplan con sus expectativas, para que identifiquen su trabajo como interesante, sientan que aplican sus habilidades, adquieran responsabilidad personal de los resultados que logran, controlen los recursos para realizar sus actividades, tomen decisiones de cómo realizar su trabajo y fijen un ritmo de trabajo, lo cual mejora la calidad de trabajo y la productividad, cada aspecto a consideración de:

- Aplicar diversidad de actividades de manera que el colaborador pueda usar diferentes habilidades y talentos (variabilidad de tareas).
- Proporcionar cualidades o características únicas en el puesto de trabajo (Identidad de la tarea).
- Otorgar al puesto de trabajo un impacto considerable sobre la vida o el trabajo de la persona (Importancia de la tarea).
- Que el puesto de trabajo proporcione libertad, independencia y discreción a las personas cuando programan el trabajo y determinan los procedimientos para llevarlo a cabo (Autonomía).
- Proporcionar a la persona información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño. (Retroalimentación directa).
- Posibilidad de que el colaborador aprenda nuevas habilidades y tareas para crecer profesionalmente (Nuevo aprendizaje).
- Oportunidad de que el colaborador tenga la posibilidad de responder por lo que hace y por los resultados que consigue (Responsabilidad personal).
- Para que el trabajo resulte interesante se debe realizar la actualización de la descripción del trabajo y la reorganización del flujo de trabajo.

Responsabilidad y autonomía

Brindar mayor responsabilidad y autonomía a los colaboradores indica dirigir su atención hacia un cumplimiento eficiente de su trabajo, creando en ellos mayor sentido de compromiso con los resultados que quieren obtener y proporcionándoles mayor libertad para la ejecución de su trabajo.

- Los colaboradores adquieren mayor responsabilidad al ocupar un puesto ascendente al propio, adquirir una responsabilidad temporal y cuando se realiza una ampliación a su puesto.

- Establecer metas específicas a los colaboradores e involucrarlos en el establecimiento de esas metas.
- Incluir metas que reconozcan la importancia del aprendizaje y que maximicen el desempeño.
- Hacer pensar a los colaboradores por si mismos, mediante la propuesta de formularse preguntas, escucharlas y posteriormente ofrecer ayuda, para que con el transcurso del tiempo sean capaces de formular preguntas pertinentes para descubrir las respuestas que servirán a los intereses que les conciernen a cada uno.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores hacia la empresa modificando sus actitudes al proporcionarles mayores conocimientos o brindándoles ayuda a su progreso en la organización.

Retroalimentación

La retroalimentación pretende contribuir a la comunicación de los mandos medios con los subordinados en relación a los resultados de su desempeño, a fin de transmitir de manera inmediata, clara y precisa el resultado de las actividades realizadas.

- Explicar a los colaboradores qué se espera de ellos, logra que tengan compromiso de contribuir, ya que el no saberlo provoca descuido e indiferencia por su buen desempeño, actitudes que ocasionan una baja en la productividad
- Hacer del conocimiento del colaborador cuando su trabajo este bien realizado para que de ésta manera se les aliente a seguir con el mismo desempeño.
- Hacer del conocimiento del colaborador cuando su trabajo no brinde los resultados esperados, para que de esta manera consideren otro enfoque para la tarea o intensificar sus esfuerzos.
- La retroalimentación se debe concentrar en el desempeño de las tareas y se debe de proporcionar de inmediato, sin considerar el cambio de las características personales de los colaboradores.
- Brindar entrenamiento, es decir, desarrollar cualidades en los colaboradores para habilitarlos con el fin de hacerlos mas productivos y desarrollen habilidades y capacidades exigidas por su puesto de trabajo, así mismo sean creativas e innovadoras.

ENFOQUE ORGANIZACIONAL

El enfoque organizacional señala elementos del contexto de la organización que tiene gran importancia para crear identidad de los colaboradores en la empresa, con la finalidad de crear mayor compromiso y lealtad.

Identificación del colaborador hacia la empresa

La relación de los colaboradores respecto a la empresa, pretende fomentar el grado en que se sienten identificados con la misión, visión, valores, filosofía, metas y objetivos de la empresa, para incitar un mejor desempeño.

- Es importante que los colaboradores conozcan el papel de la organización en la sociedad y en su entorno, para poder contribuir en su misión.
- Comunicar con claridad la misión de la organización y explicar por qué la aportación de ellos a la empresa ayudará a cumplir su misión.
- Fomentar la cultura organizacional, es decir, establecer hábitos y creencias a través de normas, valores y actitudes que sean compartidos por todos los miembros de la organización, para una mejor adaptación e integración en la empresa, ya que se estará orientando hacia el comportamiento y acciones diarias de los colaboradores para cumplir con los objetivos de la empresa.
- Crear una socialización organizacional donde se reflejaran las metas de la empresa, los medios más idóneos para alcanzarlas, las responsabilidades fundamentales de las personas en sus roles laborales, pautas de conducta necesarias para un desempeño eficaz, normas y principios que influyen en la conservación de la identidad e integridad de la empresa.
- Reestructurar la misión y visión, a fin de mostrar un rumbo de crecimiento, para obtener un grado de exigencia mayor por parte de los colaboradores.

ENFOQUE GERENCIAL

El enfoque gerencial se concreta a la función de los mandos medios por fomentar un comportamiento óptimo en los colaboradores con el propósito de incrementar su productividad, principalmente por medio del reconocimiento.

Reconocimiento (calidad de trabajo y del colaborador)

Proporcionar reconocimiento a los colaboradores, indica apreciar valor al trabajo que realizan, brindarles valor como individuos e importancia en el éxito de la empresa, generando un ambiente de respeto, reflejada en la manera que son tratados los colaboradores durante sus tareas cotidianas.

- Reconocimiento y recompensa por el desempeño del colaborador, para el perfeccionamiento de su desempeño y satisfacción de su trabajo.
- Transmitir la idea que para los mandos medios los colaboradores son prioridad, al escuchar, responder y preocuparse por sus inquietudes.
- Mostrar una actitud de preocupación por el bienestar de los colaboradores a través de la oportunidad por participar en la manera de cómo hacer mejor sus actividades y después escuchando sus comentarios.
- Brindar una comunicación asertiva para crear un clima en donde las sugerencias de los colaboradores son escuchadas, apreciadas y usadas.
- Proporcionar información a los colaboradores del funcionamiento que tiene la empresa y el logro de metas, para que identifiquen en qué grado, su participación repercute en el éxito de la empresa y así mismo se sientan reconocidos por la empresa.
- Brindar elogios en recompensa de un trabajo bien realizado para optimizar resultados.

Relaciones interpersonales, compañerismo y trabajo en equipo

Las Relaciones interpersonales, compañerismo y trabajo en equipo establecen un ambiente laboral armonioso, donde la comunicación es abierta y asertiva, creando un equilibrio entre las necesidades y metas tanto de los mandos medios como de los subordinados, que influyen de manera directa en la calidad del trabajo.

- Fomentar el trabajo de equipo, a manera que los colaboradores se solidaricen para el cumplimiento de los objetivos de su departamento y de la empresa en general.
- Establecer por medio de cursos de capacitación, actividades que permitan la interacción entre los colaboradores.
- Establecer un ambiente de comunicación abierta entre colaboradores y colaborador-directivo, basado en la atención y aplicación de sugerencias.

Estilo de supervisión (liderazgo)

El estilo de supervisión indica la manera óptima para que los mandos medios orienten y dirijan las acciones de los subordinados a fin de obtener un trabajo de calidad.

- Conducir a los colaboradores al cumplimiento de las metas tanto del departamento como del hotel en general, mediante el establecimiento de una visión mas objetiva que les permitan tener otra perspectiva de la situación.
- Definir el comportamiento y acción que los colaboradores deben realizar, estableciendo metas claras y dar a conocer los resultados que se deben cumplir.
- Proponer un líder productor, administrador e integrador, es decir, un líder que se involucre con las actividades, que organice el trabajo y lo desarrolle, un líder que fomente un ambiente de compañerismo para que los colaboradores se involucren y compartan el trabajo.
- Los supervisores deben identificar las carencias que tiene los colaboradores para desempeñar su trabajo, mediante una supervisión constante que permita obtener información real.
- Los supervisores deben trabajar bajo un esquema donde indiquen a los colaboradores las actividades a realizar, la manera de ejecutarlas y los resultados que se requieren obtener.
- Los supervisores deben establecer una comunicación abierta con sus subordinados, de tal manera que la información en cuanto a los requerimientos sea asimilada de manera clara por los colaboradores.

FUENTES DE CONSULTA

- Acerenza, Miguel A. (2000). *ADMINISTRACIÓN DEL TURISMO CONCEPTUALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN*. Trillas. México.
- Acerenza, Miguel A. (1993) *PROMOCIÓN TURÍSTICA: UN ENFOQUE METODOLÓGICO*. Trillas, México. D.F
- Barragán, Luis. (1999). *HOTELERÍA*. Instituto Politécnico Nacional. México, D.F
- Bateman, S. Thomas, Scott A. Snell. (2005). *ADMINISTRACIÓN UN NUEVO PANORAMA COMPETITIVO*. Mc Graw Hill. México.
- Bertoglio, Oscar. (2000). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS*. LIMUSA. México, D.F.
- Cárdenas, Fabio. (1986). *PRODUCTO TURÍSTICO. APLICACIÓN DE LA ESTADÍSTICA Y EL MUESTREO PARA SU DISEÑO*. Trillas. México. D.F
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES*. Mc Graw Hill. México D.F
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. LA DINAMICA DEL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES*. Mc Graw Hill. México D.F
- Cooper, Chris, Fletcher, Jhon, ETAL. (2005). *TURISMO, TEORÍA Y PRÁCTICA*. Editorial Síntesis. España.
- De la torre, Oscar (1980). *EL TURISMO FENOMENO SOCIAL*. Fondo de Cultura Económica de México. México D.F.
- Fernández F., Luis. (1978) *GENERALIDADES SOBRE EL TURISMO, CAPITULO I EN TEORIA Y TÉCNICA DEL TURISMO*. Editorial Nacional. Madrid

- Foster, Dennis. (1994) *INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA DE LA HOSPITALIDAD*. Mc. Graw Hill. México, D.F.
- Gallego, J. Felipe. (2002) *GESTIÓN DE HOTELES UNA NUEVA VISIÓN*. PARANINFO. Madrid España.
- García, Maribel. (2006) " *LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA, ENFOQUES Y MODELOS*", Quivera, vol. 8, núm. 001. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca México.
- Gómez- Mejía, L., Balkin, D.& Cardy, R. (2001) *DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Pearson educación. Madrid.
- Grinell, R.M. (1997) *Social work research evaluation. Quantitative and qualitative approaches*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Heinz, Weilhrich., Koontz, Harold. (2004) *ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL*. Mc Graw Hill. México.
- Hellriegel, Don., Jackson, Susan., Slown, John. (2008) *ADMINISTRACIÓN UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS*. Engange Learning. México, D.F.
- Hernández, Sampieri R., Fernández Collado C. (2006). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mc. Graw Hill. México D.F.
- Hernández, Sergio. (2008) *ADMINISTRACIÓN, TEORÍA, PROCESO, ÁREAS FUNCIONALES Y ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD*. México, D.F. Mc. Graw Hill.
- Ivancevich, Jhon M., Konopaske R., Matteson M. (2006) *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Mc Graw Hill.
- Jiménez, Alfonso. (2005). *UNA APROXIMACIÓN A LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL TURISMO DESDE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS*. Miguel Ángel Porrúa. México, D.F.
- Khatri, N., (2000). "Emerging issues in strategic HRM in Singapore", *International journal of Manpower*, Vol. 20 No. 8

- Krieger, M., (2001). *SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES. UNA INTRODUCCIÓN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Pearson. Buenos Aires.
- Mankeliunas, Mateo. (1996). *PSICOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN*. TRILLAS. México.
- Mills, Christie, Morrison. (1998). *THE TOURISM SYSTEM. AN INTRODUCTORY TEXT*, Kendall & Hunt Publising. USA.
- Molina, Sergio. (1991). *CONCEPTUALIZACIÓN DEL TURISMO*. LIMUSA. México, D.F.
- Molina Sergio. (1997). *METODOLOGÍA PARA SU PLANIFICACIÓN*. ECAFSA. México D.F.
- Monterrubio, Juan C. (2003). *LA NECESIDAD DE OCIO DEL HOMBRE CITADINO CONTEMPORANEO Y SU SATISFACCIÓN A TRAVÉS DE LA PRACTICA TURÍSTICA*. Tesis de Licenciatura, UAPT de la UAEMex. México D.F
- Newstrom Jhon W. (2007). *DIRECCIÓN, GESTIÓN PARA LOGRAR RESULTADOS*. Mc Graw Hill. . México.
- Ramírez, Blanco M. (1981). *TEORÍA GENERAL DE TURISMO*. Editorial Diana. México, D.F
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary. (2000). *ADMINISTRACIÓN*. Prentince Hall. México.
- Rodríguez F.A. (1998). *INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Rojas Soriano Raúl (1987). *GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES*. Plaza y Valdez editores. Mexico D.F.
- San Martin Gracia, Jesús Emilio (1997). *PSICOLOGÍA DEL OCIO Y DEL TURISMO*. Ediciones Aljibe. Granada, España.

- Schnorkowski, Sala M. (2000). *DE LA JERARQUÍA A LA RESPONSABILIDAD. EL CASO RENFE*. Fundación de los ferrocarriles españoles. Barcelona.
- Slown Jhon W., Hellriegel, Don. (1998). *ADMINISTRACIÓN*. Thomson. Madrid, España.
- Stein, G. (2004).” La ventaja competitiva sostenible: dirigir personas a través de los cambios”, Harvard Deusto business review.no.126
- Stewart, W. Suzanne. (2001). *INTRODUCCIÓN A LAS ACTIVIDADES HOTELERA*. Paraninfo Thomson.
- <http://www.caminoreal.com/descargables/aeropuerto.pdf>. Accesado 10-Abril- 2010

ANEXOS

Anexo A. Escala de Motivación Laboral



CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

Escala de Motivación y Satisfacción Laboral

La escala de motivación y satisfacción laboral, forma parte de una investigación de tesis y tiene por objetivo, analizar la satisfacción y motivación laboral que tiene el recurso humano del área operativa del Hotel Camino Real Aeropuerto. La confidencialidad de sus respuestas será respetada.

Datos Generales

Edad: ____ años **Sexo:** Mujer Hombre

Antigüedad en la empresa:

- Menos de 1 año
- 1 - 2 años
- 3 - 5 años
- 6 - 10 años
- Más de 10 años

Nivel de escolaridad:

- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria
- Licenciatura
- Otra

Área a la que pertenece:

- Recepción
- Club de salud
- Centro de negocios
- Concierge
- Portero
- Bell boy

Ama de llaves

- Camarista
- Áreas públicas
- Lavandería

Seguridad

Valet parking

Mantenimiento

Almacén

Alimentos y Bebidas

Chef

Mesero

Stewart

Barman

Room service

Grupos y convenciones

Montajes

Otra _____

SECCION I: MOTIVACIÓN LABORAL

Indicación: Por favor responda cada afirmación tanto de la sección I como de la sección II marcando con una **X** la opción que mejor describa lo que piensa usted, considerando la escala.

Escala:

Completamente en desacuerdo 1 En desacuerdo 2 Indiferente 3 De acuerdo 4
 Completamente de acuerdo 5

1 2 3 4 5

1.Me siento conforme con la distribución de las actividades en mi departamento					
2.La mayoría del trabajo que se me asigna es mas desafiante que repetitivo					
3.Me agrada realizar actividades con algún tipo de dificultad					
4.Considero que mi trabajo me permite aplicar realmente las habilidades que tengo					
5.Pienso que es importante que me rolen frecuentemente las actividades					
6.Trato de hacer lo mejor posible mi trabajo					
7.Comparto nuevas ideas y sugerencias para mejorar el trabajo					
8.Hago lo posible por realizar mi trabajo como me lo indica mi jefe inmediato					
9.Cumplo con todas las actividades que se me asignan en el tiempo establecido					
10.Me entusiasma tener autonomía para el desarrollo de mi trabajo					
11.Los ascensos y promociones son hechos a los mejores trabajadores de la compañía					
12.En la empresa se fomenta a que desarrollemos nuevas habilidades					
13.Me proporcionan constantemente capacitación para fortalecer mis habilidades					
14.Me agrada la retroalimentación que recibo para eliminar mis errores					
15. Considero que en la empresa mi desempeño me beneficia para tener un ascenso					
16.Los errores que he cometido me han impulsado a tener mas cuidado en el desempeño de mi trabajo					
17.Las metas que me he propuesto en mi trabajo las he cumplido					
18.Día a día me esfuerzo por ser mejor en mi área de trabajo					
19.Me entusiasma aprender hacer cosas extras a mis actividades asignadas					
20.Mi trabajo es una fuente que me genera entusiasmo					
21.Soy reconocido por mis jefes y compañeros por la calidad de mi trabajo					
22.Me gusta que mis compañeros reconozcan mi trabajo					
23. Recibo elogios de mi jefe inmediato por hacer bien mi trabajo					
24.Me siento escuchado y valorado cuando expreso mis ideas y puntos de vista					
25.La empresa reconoce mi trabajo como punto clave para el éxito que pueda tener					

ANEXO B. Escala de Satisfacción Laboral

SECCION II: SATISFACCIÓN LABORAL

Escala:

Completamente en desacuerdo 1 En desacuerdo 2 Indiferente 3 De acuerdo 4
 Completamente de acuerdo 5

	1	2	3	4	5
1.El ambiente laboral de la empresa es propicio para desarrollar mi trabajo de manera eficiente					
2.Cuento con el equipo, materiales, tecnología e información necesarios para realizar mi trabajo.					
3.La limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo es buena					
4.Considero que las áreas de los colaboradores tiene buena apariencia física y constante mantenimiento					
5.El ambiente laboral y condiciones físicas del área de mi trabajo influyen en mi desempeño					
6.Mi jefe inmediato me guía para desempeñar con éxito mi trabajo					
7.Mi jefe es justo con la evaluación del desempeño que tengo en mi trabajo					
8. Mi jefe inmediato es mas un instructor que un jefe					
9.Tengo apoyo de mis supervisores cuando se me presenta algún problema en la ejecución de mis actividades					
10.Considero que me supervisan lo necesario para el dictamen que determinan					
11.Suelo ayudar a otros cuando me consultan acerca del trabajo					
12.Si lo necesito tengo la oportunidad de acceder a cualquier persona de la empresa					
13.La relación que existe entre directivos, supervisores y compañeros fomenta el trabajo en equipo					
14.La relación con mis compañeros me impulsan a tener un mejor desempeño en mi trabajo					
15.Me siento cómodo en mi grupo de trabajo					
16.Me siento satisfecho con la asignación de días de descanso					
17.Considero que mi salario es adecuado respecto al trabajo que realizo					
18.Creo que el uniforme que me proporcionan en la empresa esta en buenas condiciones					
19.Los servicios medico- asistenciales en mi empresa son oportunos y eficientes					
20.Me siento conforme con las prestaciones que me brindan en la empresa					
21. Estoy de acuerdo con las políticas, sanciones y reglamentos de la empresa					
22.Considero que los cursos de capacitación que se brindan en la empresa son productivos					
23.Tengo conocimiento de los objetivos y metas del hotel					
24.Me siento identificado con la misión, visión, valores y filosofía de la empresa					
25.Considero que la empresa se conduce de acuerdo sus valores: practican lo que predicán					

ANEXO C. Tabla 2. Correlaciones del indicador Trabajo Interesante

		Me siento conforme con la distribución de las actividades en mi departamento	La mayoría del trabajo que se me asigna es mas desafiante que repetitivo	Me agrada realizar actividades con algún tipo de dificultad	Considero que mi trabajo me permite aplicar realmente las habilidades que tengo	Pienso que es importante que me rolen frecuentemente las actividades
Me siento conforme con la distribución de las actividades en mi departamento	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .186* 118	.186* .044 118	.226* .014 118	.269** .003 118	.133 .152 118
La mayoría del trabajo que se me asigna es mas desafiante que repetitivo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.186* .044 118	1 .003 118	.269** .003 118	.459** .000 118	.514** .000 118
Me agrada realizar actividades con algún tipo de dificultad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.226* .014 118	.269** .003 118	1 .014 118	.225* .014 118	.497** .000 118
Considero que mi trabajo me permite aplicar realmente las habilidades que tengo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.269** .003 118	.459** .000 118	.225* .014 118	1 .001 118	.313** .001 118
Pienso que es importante que me rolen frecuentemente las actividades	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.133 .152 118	.514** .000 118	.497** .000 118	.313** .001 118	1 118

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

ANEXO D. Tabla 4 Correlaciones del indicador Responsabilidad

		Trato de hacer lo mejor posible mi trabajo	Comparto nuevas ideas y sugerencias para mejorar el trabajo	Hago lo posible por realizar mi trabajo como me lo indica mi jefe inmediato	Cumplo con todas las actividades que se me asignan en el tiempo establecido	Tengo autonomía para el desarrollo de mi trabajo
Trato de hacer lo mejor posible mi trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 118	.197* 118	.388** 118	.408** 118	.338** 118
Comparto nuevas ideas y sugerencias para mejorar el trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.197* 118	1 118	.219* 118	.242** 118	.132 118
Hago lo posible por realizar mi trabajo como me lo indica mi jefe inmediato	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.388** 118	.219* 118	1 118	.336** 118	.142 118
Cumplo con todas las actividades que se me asignan en el tiempo establecido	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.408** 118	.242** 118	.336** 118	1 118	.324** 118
Tengo autonomía para el desarrollo de mi trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.338** 118	.132 118	.142 118	.324** 118	1 118

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

ANEXO E. Tabla 6. Correlaciones del indicador Crecimiento

		Los ascensos y promociones son hechos a los mejores trabajadores de la compañía	En la empresa se fomenta a que desarrollemos nuevas habilidades	Me proporcionan constantemente capacitación para fortalecer mis habilidades	Me agrada la retroalimentación que recibo para eliminar los errores	Considero que en la empresa mi desempeño me beneficia para tener un ascenso
Los ascensos y promociones son hechos a los mejores trabajadores de la compañía	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 118	.619** 118	.457** 118	.284** 118	.259** 118
En la empresa se fomenta a que desarrollemos nuevas habilidades	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.619** 118	1 118	.641** 118	.355** 118	.374** 118
Me proporcionan constantemente capacitación para fortalecer mis habilidades	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.457** 118	.641** 118	1 118	.452** 118	.350** 118
Me agrada la retroalimentación que recibo para eliminar los errores	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.284** 118	.355** 118	.452** 118	1 118	.376** 118
Considero que en la empresa mi desempeño me beneficia para tener un ascenso	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.259** 118	.374** 118	.350** 118	.376** 118	1 118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

ANEXO F. Tabla 8. Correlaciones de indicador Logro

		Los errores que he cometido me han impulsado a tener mas cuidado en el desempeño de mi trabajo	Las metas que me he propuesto en mi trabajo las he cumplido	Día a día me esfuerzo por ser mejor en mi área de trabajo	Me entusiasma aprender hacer cosas extras a mis actividades asignadas	Mi trabajo es una fuente que me genera entusiasmo
Los errores que he cometido me han impulsado a tener mas cuidado en el desempeño de mi trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .456** 118	.456** .000 118	.338** .000 118	.342** .000 118	.078 .403 118
Las metas que me he propuesto en mi trabajo las he cumplido	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.456** .000 118	1 .000 118	.350** .000 118	.317** .000 118	.023 .801 118
Día a día me esfuerzo por ser mejor en mi área de trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.338** .000 118	.350** .000 118	1 .000 118	.385** .000 118	.310** .001 118
Me entusiasma aprender hacer cosas extras a mis actividades asignadas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.342** .000 118	.317** .000 118	.385** .000 118	1 .047 118	.183 .047 118
Mi trabajo es una fuente que me genera entusiasmo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.078 .403 118	.023 .801 118	.310** .001 118	.183 .047 118	1 118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

ANEXO G. Tabla 10. Correlaciones del indicador Reconocimiento

		Soy reconocido por mis jefes y compañeros por la calidad de mi trabajo	Me gusta que mis compañeros y jefes reconozcan mi trabajo	Recibo elogios de mi jefe inmediato por hacer bien mi trabajo	Me siento valorado y escuchado cuando expreso mis ideas y puntos de vista	Siento que la empresa reconoce mi trabajo como punto clave para el éxito que pueda tener
Soy reconocido por mis jefes y compañeros por la calidad de mi trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 118	-.031 .740 118	.693** .000 118	.554** .000 118	.325** .000 118
Me gusta que mis compañeros y jefes reconozcan mi trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.031 .740 118	1 .029 118	-.041 .659 118	.158 .087 118	.201* .029 118
Recibo elogios de mi jefe inmediato por hacer bien mi trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.693** .000 118	-.041 .659 118	1 .027 118	.579** .000 118	.204* .027 118
Me siento valorado y escuchado cuando expreso mis ideas y puntos de vista	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.554** .000 118	.158 .087 118	.579** .000 118	1 .058 118	.175 .058 118
Siento que la empresa reconoce mi trabajo como punto clave para el éxito que pueda tener	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.325** .000 118	.201* .029 118	.204* .027 118	.175 .058 118	1 118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

ANEXO H. Tabla 12. Correlaciones del indicador Condiciones de Trabajo

		El ambiente laboral de la empresa es propicio para desarrollar mi trabajo de manera eficiente	Cuento con el equipo, materiales, tecnología e información necesarios para realizar mi trabajo	La limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo es buena	Considero que las áreas de los colaboradores tiene buena apariencia física y constante mantenimiento	El ambiente laboral y condiciones físicas del área de mi trabajo influyen para tener un buen desempeño
El ambiente laboral de la empresa es propicio para desarrollar mi trabajo de manera eficiente	Correlación de Pearson	1	.125	.290**	.374**	.149
	Sig. (bilateral)		.177	.001	.000	.108
	N	118	118	118	118	118
Cuento con el equipo, materiales, tecnología e información necesarios para realizar mi trabajo	Correlación de Pearson	.125	1	.421**	.410**	-.012
	Sig. (bilateral)	.177		.000	.000	.901
	N	118	118	118	118	118
La limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo es buena	Correlación de Pearson	.290**	.421**	1	.329**	.138
	Sig. (bilateral)	.001	.000		.000	.136
	N	118	118	118	118	118
Considero que las áreas de los colaboradores tiene buena apariencia física y constante mantenimiento	Correlación de Pearson	.374**	.410**	.329**	1	.096
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.300
	N	118	118	118	118	118
El ambiente laboral y condiciones físicas del área de mi trabajo influyen para tener un buen desempeño	Correlación de Pearson	.149	-.012	.138	.096	1
	Sig. (bilateral)	.108	.901	.136	.300	
	N	118	118	118	118	118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

ANEXO I. Tabla 14. Correlaciones del indicador Supervisión

		Mi jefe inmediato me guía para desempeñar con éxito mi trabajo	Mi jefe es justo con la evaluación del desempeño que tengo en mi trabajo	Mi jefe inmediato es mas un instructor que un jefe	Tengo apoyo de mis supervisores cuando se me presenta algún problema en la ejecución de mis actividades	Considero que me supervisan lo necesario para el dictamen que me determinan
Mi jefe inmediato me guía para desempeñar con éxito mi trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 118	.390** .000 118	.284** .002 118	.118 .203 118	.515** .000 118
Mi jefe es justo con la evaluación del desempeño que tengo en mi trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.390** .000 118	1 118	.313** .001 118	.373** .000 118	.285** .002 118
Mi jefe inmediato es mas un instructor que un jefe	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.284** .002 118	.313** .001 118	1 118	.415** .000 118	.348** .000 118
Tengo apoyo de mis supervisores cuando se me presenta algún problema en la ejecución de mis actividades	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.118 .203 118	.373** .000 118	.415** .000 118	1 118	.262** .004 118
Considero que me supervisan lo necesario para el dictamen que me determinan	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.515** .000 118	.285** .002 118	.348** .000 118	.262** .004 118	1 118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

ANEXO J. Tabla 16. Correlaciones del indicador Relaciones Interpersonales

		Suelo ayudar a otros cuando me consultan acerca del trabajo	Si lo necesito tengo la oportunidad de acceder a cualquier persona de la empresa	La relación que existe entre directivos, supervisores y compañeros fomenta el trabajo en equipo	La relación con mis compañeros me impulsa a tener un mejor desempeño en mi trabajo	Me siento cómodo en mi grupo de trabajo
Suelo ayudar a otros cuando me consultan acerca del trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 118	.085 .359 118	.112 .228 118	.095 .308 118	.369** .000 118
Si lo necesito tengo la oportunidad de acceder a cualquier persona de la empresa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.085 .359 118	1 118	.150 .105 118	.102 .272 118	.097 .297 118
La relación que existe entre directivos, supervisores y compañeros fomenta el trabajo en equipo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.112 .228 118	.150 .105 118	1 118	.225 .015 118	.210* .023 118
La relación con mis compañeros me impulsa a tener un mejor desempeño en mi trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.095 .308 118	.102 .272 118	.225 .015 118	1 118	.357** .000 118
Me siento cómodo en mi grupo de trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.369** .000 118	.097 .297 118	.210* .023 118	.357** .000 118	1 118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

ANEXO K. Tabla 18. Correlaciones del indicador Salario y Prestaciones

		Me siento satisfecho con la asignación de días de descanso	Considero que mi salario es adecuado respecto al trabajo que realizo	Creo que el uniforme que me proporcionan en la empresa esta en buenas condiciones	Los servicios medico-asistenciales en mi empresa son oportunos y eficientes	Me siento conforme con las prestaciones que me brindan en la empresa
Me siento satisfecho con la asignación de días de descanso	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .314** 118	.314** .001 118	.426** .000 118	.282** .002 118	.257** .005 118
Considero que mi salario es adecuado respecto al trabajo que realizo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.314** .001 118	1 .001 118	.420** .000 118	.440** .000 118	.169 .067 118
Creo que el uniforme que me proporcionan en la empresa esta en buenas condiciones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.426** .000 118	.420** .000 118	1 .000 118	.453** .000 118	.160 .083 118
Los servicios medico-asistenciales en mi empresa son oportunos y eficientes	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.282** .002 118	.440** .000 118	.453** .000 118	1 .000 118	.193 .036 118
Me siento conforme con las prestaciones que me brindan en la empresa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.257** .005 118	.169 .067 118	.160 .083 118	.193** .036 118	1 118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

ANEXO L. Tabla 20. Políticas y Prácticas Administrativas

		Estoy de acuerdo con las políticas, sanciones y reglamentos de la empresa	Considero que los cursos de capacitación que se brindan en la empresa son productivos	Tengo conocimiento de los objetivos y metas del hotel	Me siento identificado con la misión, visión, valores y filosofía de la empresa	Considero que la empresa se conduce de acuerdo a sus valores: practican lo que predicán
Estoy de acuerdo con las políticas, sanciones y reglamentos de la empresa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 118	.397** 118	.287** 118	.206* 118	.117 118
Considero que los cursos de capacitación que se brindan en la empresa son productivos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.397** 118	1 118	.368** 118	.352** 118	.359** 118
Tengo conocimiento de los objetivos y metas del hotel	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.287** 118	.368** 118	1 118	.397** 118	.018 118
Me siento identificado con la misión, visión, valores y filosofía de la empresa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.206* 118	.352** 118	.397** 118	1 118	.087 118
Considero que la empresa se conduce de acuerdo a sus valores: practican lo que predicán	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.117 118	.359** 118	.018 118	.087 118	1 118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

