

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE TURISMO



TESIS DE GRADO

**“La Motivación como Incidencia en la Satisfacción Laboral de los
Recepcionistas en los Establecimientos Hoteleros de Cinco
Estrellas de la Ciudad de La Paz”**

Tesis de Grado presentada para obtener el Título de Licenciatura en Turismo

Postulante: Fabiola Alejandra Sempértegui Chuquimia

Tutor: Lic. Víctor Hugo Amurrio Tórrez

LA PAZ – BOLIVIA

2020

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE TURISMO

**“LA MOTIVACIÓN COMO INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE
LOS RECEPCIONISTAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE CINCO
ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ”**

Presentado por: Univ. Fabiola Alejandra Sempértegui Chuquimia
Para optar al grado académico de *Licenciatura en Turismo*.

Nota numeral:

Nota literal:

Ha sido aprobado con:

Director de la Carrera de Turismo: Lic. Doris Arias Pérez

Tutor: MSc. Víctor Hugo Amurrio Tórrez

Tribunal: MSc. Ilse M. Gutiérrez Castellón

Tribunal: MSc. Jenny Ivonne Vera Mendia

La Paz, 13 de Marzo del 2020

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi mamá por estar siempre conmigo, enseñándome que la vida es difícil, pero hermosa y siempre hay que continuar.

Quiero agradecer a mi papá por enseñarme que la manera correcta, es la única manera de hacer las cosas.

Quiero agradecer a mi hermana, no existen palabras suficientes para expresar lo que significa para mí, sin ella no sería ni la sombra de lo que soy ahora.

Quiero agradecer a Alejandro J. Quiñones R. por enseñarme que el amor existe y por hacerme entender que todos podemos desarrollarnos, evolucionar y mejorar como personas, día a día.

Quiero agradecer a mi abuelita y a mis tíos, porque estoy segura que sin ellos no hubiera podido lograr muchas de mis metas.

Quiero agradecer a mi Cielo por demostrar que los sentimientos más puros provienen de los seres más humildes.

Quiero agradecer a mis amigos: Lilita Córdoba (mi conciencia y hermana para siempre), Armando Mendoza (mi apoyo incondicional), Carmen Trujillo (amistad para siempre), Jesika Ajata (siempre adelante) y Ninoska Quintanilla (la chispita de mi vida), por todos los buenos y malos momentos que pasamos juntos.

Quiero agradecer a mi tutor MSc. Víctor Hugo Amurrio Tórrez, por toda su colaboración y paciencia.

Por último quiero agradecer al universo, a la vida y a la naturaleza por generar las energías necesarias para motivar a las personas a cumplir sus sueños.

*Dedicado a Yelka Plata,
eres mi persona,
te quiero en esta vida
...y en todas las otras.*

"La mejor motivación, proviene siempre del interior"
Michael Duane Johnson

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1	11
1. Introducción.....	11
1.2. Aspectos Generales.....	13
1.2.1. Justificación	13
1.2.2. Delimitación del Tema	14
1.3. Planteamiento del Problema.....	14
1.3.1. Pregunta de Investigación General	15
1.3.2. Preguntas de Investigación Específicas	15
1.4. Objetivos	15
1.4.1. Objetivo General	15
1.4.2. Objetivos Específicos.....	16
CAPÍTULO 2	18
2. Marco Teórico	18
2.1. Antecedentes del Problema de Investigación.....	18
2.1.1. Investigaciones Relacionadas de Carácter Internacional	18
2.1.2. Investigaciones Relacionadas de Carácter Nacional	19
2.2. El Sector Hotelero.....	19
2.2.1. Clasificación de los Establecimientos Hoteleros.....	20
2.2.1.1. Por el tamaño	20
2.2.1.2. Por la modalidad comercial de trabajo.....	20
2.2.1.3. Por la categoría	21
2.2.1.4. Por la forma de agrupación.....	21
2.2.1.5. Otros establecimientos de hospedaje	21
2.2.2. Clasificación de Establecimientos Hoteleros en Bolivia	22

2.2.3. Departamentos de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas	22
2.2.3.1. Departamentos Staff.....	23
2.2.3.2. Departamentos Operacionales	23
2.2.3.3. Departamentos de Servicio	23
2.2.4. Departamento de Recepción	24
2.2.4.1. Funciones del Recepcionista	24
2.3. Motivación	25
2.3.1. Elton Mayo	27
2.3.1.1. Fases del Experimento Hawthorne.....	28
2.3.1.1.1. Primera fase del experimento de Hawthorne	28
2.3.1.1.2. Segunda fase del experimento de Hawthorne	29
2.3.1.1.3. Tercera fase del experimento de Hawthorne.....	31
2.3.1.1.4. Cuarta fase del experimento de Hawthorne	31
2.3.1.1.5. Conclusiones del experimento de Hawthorne.....	32
2.3.2. Teoría de Abraham Maslow	34
2.3.2.1. Necesidades de Carencia o Déficit.....	35
2.3.2.1.1. Necesidades Fisiológicas.....	35
2.3.2.1.2. Necesidades de Seguridad	36
2.3.2.1.3. Necesidades de sociales o de pertenencia	36
2.3.2.1.4. Necesidades de estima	37
2.3.2.2. Necesidades de Desarrollo.....	37
2.3.2.2.1. Necesidades de autorrealización	38
2.3.2.2.2. Necesidad de trascendencia.....	38
2.3.3. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.....	40
2.3.3.1. Grupo de factores intrínsecos o motivacionales.....	41
2.3.3.2. Grupo de factores extrínsecos o Higiénicos	41
2.3.4. La teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor	44
2.3.4.1. Teoría X.....	44

2.3.4.2. Teoría Y	45
2.3.5. Motivación Laboral	45
2.3.5.1. Tipos de Motivación	47
2.3.5.1.1. Retribución Económica	47
2.3.5.1.2. Retribución económica fija	48
2.3.5.1.3. Retribución económica variable.....	48
2.3.5.1.4. Retribución económica mixta	48
2.3.5.1.5. Opción de acciones	48
2.3.5.1.6. Porcentaje sobre beneficios	49
2.3.5.1.7. Comisión.....	49
2.3.5.2. Retribución No Económica	49
2.3.5.2.1. Salario emocional.....	49
2.3.5.2.1.1. Componentes del salario emocional.....	52
2.3.5.2.1.2. Beneficios del salario emocional.....	54
2.4. Satisfacción Laboral	55
2.4.1. Características asociadas al Trabajo que ejercen influencia sobre la Satisfacción Laboral.....	58
2.4.1.1 Trabajo mentalmente desafiante.....	59
2.4.1.2 Recompensas justas.....	59
2.4.1.3 Condiciones favorables de trabajo	59
2.4.1.4 Compañeros que brinden apoyo	60
2.4.1.5 Participación en la toma de decisiones	60
CAPÍTULO 3	62
3. Marco Metodológico.....	62
3.1. Tipo y Característica de la Investigación Científica.....	62
3.1.1. Enfoque Cuantitativo.....	62
3.1.2. Método de Investigación.....	62
3.1.2.1. Método Hipotético Deductivo	62

3.1.2.2. Método Analítico.....	62
3.1.3. Tipo de Investigación	63
3.1.3.1. Método Descriptivo.....	63
3.1.3.2. Investigación Exploratoria.....	63
3.1.4. Diseño de Investigación	64
3.1.4.1. Investigación Transeccional o Transversal.....	64
3.2. Hipótesis	64
3.2.1. Tipo de Hipótesis.....	64
3.2.2. Identificación de Variables	65
3.2.2.1. Variable Independiente	65
3.2.2.2. Variable Dependiente.....	65
3.2.2.3. Variable Moderante.....	65
3.2.3. Definición Conceptual de las Variables.....	65
3.2.3.1. Motivación.....	65
3.2.3.2. Satisfacción Laboral.....	65
3.2.3.3. Establecimientos Hoteleros de Cinco Estrellas	66
3.2.4. Definición de Indicadores	67
3.2.4.1. Motivadores	67
3.2.4.2. Sentido de Pertenencia.....	67
3.2.4.3. Reconocimiento	67
3.2.4.4. Autorrealización	68
3.2.4.5. Prestigio	68
3.2.4.6. Logro.....	68
3.2.5. Operacionalización de Variables	69
3.3. Técnicas de Investigación	72
3.3.1. Censo Estadístico.....	72
3.3.2. Cuestionario	72

3.3.2.1. Variables que Mide el Instrumento	72
3.3.2.2. Momentos de la Aplicación del Instrumento.....	72
3.3.2.3. Determinación de la Muestra de Investigación a los Recepcionistas y Auxiliares de los Recepción de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas de la Ciudad de La Paz	73
3.4. Fuentes de información	74
3.4.1 Fuentes Primarias	74
3.4.2. Fuentes Secundarias	74
CAPÍTULO 4	76
4. Marco Práctico	76
4.1. Análisis de Resultados.....	76
4.2. Docimasia de la Hipótesis	97
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIÓN	106
PROPUESTA	106
1. Introducción	106
2. Justificación.....	107
3. Objetivo general de la propuesta.....	107
4. Objetivos específicos de la propuesta.....	107
5. Diseño del plan motivacional	107
5.1. Sistema de bonificación y recompensa.....	108
5.1.1. Mejores trabajadores	108
5.1.2. Superación de objetivos	108
5.1.3. Labores satisfactorias más allá de su responsabilidad	109
5.2. Incremento del salario emocional	111
5.3. Inversión	115
5.4. Beneficio esperado.....	117

BIBLIOGRAFÍA.....	119
-------------------	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pirámide de Necesidades de Maslow	35
Gráfico 2. La Teoría de Maslow explicada de forma gráfica	39
Gráfico 3. Pirámide de necesidades de Maslow	40
Gráfico 4. Teoría de la motivación – higiene	44
Gráfico 5. Cargo de los Encuestados	76
Gráfico 6. Edad de los Encuestados	77
Gráfico 7. Relación del salario mensual con la antigüedad.....	78
Gráfico 8. Horas de Trabajo de los Encuestados	79
Gráfico 9. Tipo de Contrato de los Encuestados	80
Gráfico 10. ¿Cómo se ha sentido trabajando en el establecimiento hotelero?	81
Gráfico 11. ¿Cómo se siente con el salario que percibe?	82
Gráfico 12. ¿Cómo se siente respecto al sistema de recompensas e incentivos para los recepcionistas?.....	83
Gráfico 13. ¿Siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	84
Gráfico 14. Respecto al clima laboral me siento... ..	85
Gráfico 15. ¿Cómo se siente con la relación laboral que tiene con sus compañeros?	86
Gráfico 16. ¿Cómo se siente con la relación laboral que tiene con su inmediato superior (jefe)?	87
Gráfico 17. ¿Cómo se siente con las herramientas brindadas para su trabajo?.....	88
Gráfico 18. Respecto a la manera en que se manejan los conflictos y problemas en la empresa. ¿Cómo se siente?	89
Gráfico 19. Respecto a la manera de comunicación en su área de trabajo, se siente... .	90
Gráfico 20. ¿Cómo se siente usted respecto a los objetivos que tiene la empresa para su puesto de trabajo?.....	91
Gráfico 21. ¿Cómo se siente de acuerdo al desarrollo profesional que la empresa otorga?	92

Gráfico 22. La empresa valora la importancia entre el equilibrio de la vida personal y la vida profesional.	93
Gráfico 23. Con las Condiciones físicas de mi trabajo, me siento... ..	94
Gráfico 24. ¿Cómo se siente respecto a la formación que la empresa le otorga para la realización de su trabajo?.....	95
Gráfico 25. ¿Siente que su trabajo le otorga realización personal?	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación y Categorías para Establecimientos de Hospedaje	22
Tabla 2. 12 Periodos de la segunda fase del experimento de Hawthorne.....	30
Tabla 3. Factores intrínsecos y los factores extrínsecos	41
Tabla 4. Establecimientos Hoteleros de Cinco Estrellas en la Ciudad de La Paz.....	66
Tabla 5. Cantidad de Recepcionistas en Establecimientos Hoteleros de Cinco Estrellas en la Ciudad de La Paz.....	73
Tabla 6. Sistema de bonificación y recompensas.....	110
Tabla 7. Sistema de bonificación y recompensas - Incremento del salario emocional..	114
Tabla 8. Presupuesto	116

CAPÍTULO 1



CAPÍTULO 1

1. Introducción

La satisfacción laboral es un tema que preocupa constantemente a los líderes de las empresas y es un trabajo diario para los administradores de todas las organizaciones, especialmente para las empresas hoteleras por lo dinámico del trabajo en estos establecimientos. Las organizaciones empresariales se encuentran inmersas en un entorno sumamente competitivo, donde el capital humano se ha convertido en una fuente esencial de la competitividad de las mismas. NAVARRO, Rosa; CARMONA Lavado, A. (2010: 112 - 132). El nivel de satisfacción laboral y cómo se motivan a los trabajadores para lograr esta satisfacción influye directamente al crecimiento y el desarrollo del Establecimiento Hotelero, logrando subir los niveles de productividad y calidad, provocando de esta manera satisfacción en el cliente, es por esta razón que se realizó el presente trabajo académico.

En un primer capítulo se encuentran los aspectos generales del trabajo de investigación, donde se desarrolla la justificación tanto teórica, social y metodológica, así también el planteamiento del problema de investigación, la pregunta de investigación, los objetivos (general y específico) que alcanza la presente investigación.

En el segundo capítulo del documento se encuentra el marco teórico, donde se tiene una revisión de la literatura existente, para lograr un mayor conocimiento teórico de conceptos, ideas, definiciones, entre otros, que apoyaron a la investigación de campo y el marco práctico.

En el tercer capítulo se encuentra la parte metodológica de la investigación que sustenta el presente trabajo académico, como por ejemplo, el método cuantitativo, los métodos analítico y deductivo, la hipótesis del trabajo, entre otros, así como también el instrumento que se utilizó, la determinación del instrumento de investigación y la población que fue intervenida.



En el cuarto capítulo del documento, se encuentra el trabajo de campo o marco práctico, es decir, se tienen los resultados de la aplicación del instrumento, también se encuentran los gráficos que determinan las características y tendencias de los resultados obtenidos, junto a estos gráficos se tiene el análisis de los resultados.

Para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, como parte de las recomendaciones se presenta una propuesta que surgió como una iniciativa de la investigación, en la propuesta se plantea dos estrategias claves para lograr un alto nivel de satisfacción de los trabajadores mediante técnicas de motivación.



1.2. Aspectos Generales

1.2.1. Justificación

La justificación para la realización de este trabajo fue conocer cuáles son las estrategias motivacionales laborales que utilizan los jefes de recepción o similares hacia los recepcionistas de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas que se encuentran en la Ciudad de La Paz, son importantes para comprender el grado de Satisfacción Laboral, esto nos llevó a entender el comportamiento, el sentido de pertenencia que tienen hacia el hotel para poder así lograr los objetivos de la organización. Como se puede ver en el planteamiento del problema, se tienen estudios, los cuales nos muestran una falta de motivación en los trabajadores dentro del segmento productivo como el de servicios, esto nos hace pensar a nivel micro, en teoría, de cómo se sienten y desarrollan las funciones del recepcionista en su fuente laboral.

Desde el punto de vista económico, toda organización debe destinar un monto de dinero para fortalecer las competencias e incentivos de los trabajadores, que no se lo debería considerar como un gasto sino como una inversión, si se cuida a los trabajadores, los mismos cuidaran a los clientes, es por esta razón, que la investigación pretende indagar cuanto o en qué nivel los mandos gerenciales invierten en los trabajadores para lograr la satisfacción laboral, es importante hacer notar a los niveles jerárquicos de las organizaciones que invertir en el personal es bastante importante para el desarrollo de la organización, en este caso los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas.

Teóricamente se hizo necesario realizar el trabajo de investigación referente a la motivación y la satisfacción laboral en los recepcionistas, porque se fundamentó en todos los conocimientos adquiridos por medio de las materias de Administración, Gestión Hotelera, entre otras, que serán la base para sustentar el presente trabajo como medios teóricos; por otro lado son pocos o casi escasos los trabajos que se llevan a cabo en cuanto a investigar la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores



(recepcionistas) de los establecimientos hoteleros, con esta investigación se podrá aportar teóricamente a este tipo de trabajos académicos.

Desde el punto de vista social, el presente trabajo se hizo necesario porque pretende ser una referencia o una herramienta para los estudiantes de la carrera de Turismo, con el propósito de poder ahondar más sobre la temática de la satisfacción laboral de los trabajadores o futuros trabajadores del área turística específicamente los del área de Recepción, porque todo estudiante antes de egresar o cuando está estudiando, uno de los primeros rubros en el que se inserta laboralmente es la hotelería específicamente en puestos de recepción, y es ahí donde esta investigación dará un gran aporte a los mismos.

1.2.2. Delimitación del Tema

La presente investigación tiene como unidad de observación la ciudad de La Paz, particularmente los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas con un término temporal del primer semestre del año 2018. Esta delimitación es de vital importancia porque se investigaron los hechos relacionados en este espacio - tiempo específico con lo que se logró obtener datos totalmente fiables y valorables para su estudio y análisis. Por otro lado el trabajo, en su estructura metodológica, se limitará a establecer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los Recepcionistas en los Establecimientos Hoteleros de Cinco Estrellas de la Ciudad de La Paz.

1.3. Planteamiento del Problema

Según el artículo del estudio de la Universidad Andina Simón Bolívar publicado en La Razón CASTEL, Jorge (2018: b2) indica que *“el 33% (la mayoría) de los inmediatos superiores no motivan de ninguna forma a sus subalternos”*, en el mismo artículo alertan que *“muchos gerentes a cargo del personal de las empresas “dicen”: “para qué motivar, si a la gente se le paga por hacer su trabajo”*, esto llama la atención ya que otro artículo de CASTEL, Jorge; VÁSQUEZ, Walter (2018: b6) señalan *“los*



trabajadores en servicios y comercio trabajan en un promedio 48.2 horas a la semana”, además la motivación y la satisfacción laboral son variables relacionadas entre sí, cuando consideramos a la motivación desde la perspectiva de las necesidades, sólo un sujeto con necesidad podrá experimentar satisfacción de la misma. La necesidad será focalizada por la motivación, que a su vez estará modulada por variables de personalidad y por la expectativa de éxito. “La motivación activará el esfuerzo para conseguir el incentivo y la consecución del mismo satisfará al sujeto” FURNHAM, A. (1992: 35).

Por otro lado, la hotelería está inmersa en el rubro de los servicios, de acuerdo a esto se debe enfatizar que los recepcionistas de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas del centro de la Ciudad de La Paz, no podrían estar motivados y por ende no están satisfechos laboralmente; esta insatisfacción laboral llevaría a un desgano, falta de sentido de pertenencia hacia el hotel, aburrimiento, alto nivel de rotación, fuga de talentos, entre otros problemas.

1.3.1. Pregunta de Investigación General

¿De qué manera la Motivación en los Recepcionistas de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas de la Ciudad de La Paz incide en su satisfacción laboral?

1.3.2. Preguntas de Investigación Específicas

- ¿Qué tipos de Motivadores tienen los Recepcionistas de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas de la Ciudad de La Paz?
- ¿Cuál es el nivel de Satisfacción laboral de los Recepcionistas de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas de la Ciudad de La Paz?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Establecer cómo la Motivación en los Recepcionistas de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas de la Ciudad de La Paz incide en su Satisfacción Laboral.



1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los tipos de motivadores que tienen los Recepcionistas de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas de la Ciudad de La Paz.
- Analizar cuál es el nivel de satisfacción laboral de los recepcionistas de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas de la Ciudad de La Paz.

CAPÍTULO 2



CAPÍTULO 2

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes del Problema de Investigación

2.1.1. Investigaciones Relacionadas de Carácter Internacional

Dentro la búsqueda de información bibliográfica se encontró el trabajo denominado “La Satisfacción Laboral en los Establecimientos Hoteleros. Análisis Empírico en la Provincia de Córdoba”, donde se resalta que el éxito de las organizaciones modernas se encuentra cada vez más en la capacidad de integrar a los trabajadores en sus proyectos empresariales, de forma que todos consideren los objetivos corporativos como suyos propios. Las compañías hoteleras están comenzando a comprender que los empleados no se retienen únicamente por el salario, y el descubrimiento de los factores que influyen en su grado de satisfacción empieza a ser un elemento de interés. SÁNCHEZ C., Sandra M.; LÓPEZ G., Tomás J.; MILLÁM, Genoveva (2007: 223).

También el estudio señala que los directivos de este tipo de establecimientos han comenzado a prestar atención a estos estudios teorías en beneficio de sus organizaciones dado que el impacto del factor humano y su desempeño es esencial en las empresas del sector servicios. IDEM.

Una de las conclusiones bastante llamativas que ayudan a la investigación es que, dentro de los resultados indica lo siguiente (...) la remuneración a los trabajadores de estos hoteles es baja en comparación a las horas trabajadas, la existencia de turnos de trabajo rotatorios y con las pocas expectativas de promoción en base a su nivel académico, ya que más del 52% de los titulados realizan labores inferiores a su categoría profesional, originando un grado de insatisfacción personal por el trabajo desarrollado en este colectivo y, por tanto, no considerándose implicados con los objetivos y fines de la empresa. Se puede afirmar que en



este sector no han sido muy efectivas las medidas de fomento de trabajo tendentes a mejorar la precariedad del empleo debido al alto porcentaje de contratos temporales que existen. Son, por tanto, la inseguridad en el trabajo junto con los problemas enumerados anteriormente, los principales motivos de insatisfacción entre este colectivo. SÁNCHEZ C., Sandra M.; LÓPEZ G., Tomás J.; MILLÁN, Genoveva (2007: 245 - 246).

2.1.2. Investigaciones Relacionadas de Carácter Nacional

La investigación que motivó la realización de este trabajo fue el estudio de “Liderazgo y Motivación Laboral” efectuado por SUÁREZ, Mariella (2017: 15) donde señala que: “Los bajos niveles de satisfacción laboral que hay en empresas o instituciones, sumados a un eventual mal carácter y favoritismo político de los jefes, pueden causar en los empleados problemas de salud y de desempeño (desgano), falta de lealtad y compromiso, además de una alta rotación del personal (por gente que abandona su cargo).

Entre otros factores, además, de la falta de Motivación en los trabajadores están (...) el trato injusto, el exceso de carga laboral, el trato verbal negativo del supervisor, el salario sin equidad, la lentitud y burocracia, la ausencia de un inspector íntegro, la incoherencia del controlador, y la falta de estructura y equipamiento (...) “los jefes tienen poco control sobre el sueldo” se limitan a “amenazar, a castigar. Creen que no hay otra forma de que las personas mejoren su desempeño”, puntualiza en el texto. IDEM.

2.2. El Sector Hotelero

Para dar inicio al estudio se debe conceptualizar qué es el sector hotelero, este sector “comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario” MESTRES Soler, J. R. (1999: 1) entonces, los establecimientos hoteleros son los que ofrecen servicios, o no, a las personas por medio de un precio.



2.2.1. Clasificación de los Establecimientos Hoteleros

De alguna forma resulta difícil establecer una clasificación única de los establecimientos hoteleros, ya que los países disponen de una clasificación oficial y en algunos casos no se aplican los mismos criterios para esta clasificación. El autor DI MURO P., Luis (2004: 19) clasifica a los hoteles en:

2.2.1.1. Por el tamaño

- ✓ Pequeños
- ✓ Medianos
- ✓ Grandes

2.2.1.2. Por la modalidad comercial de trabajo

- ✓ Comerciales o de ciudad
- ✓ Vacacionales (Resort)
- ✓ Cercanos a aeropuertos (Airports Hotels)
- ✓ Suites (All Suites Hotels)
- ✓ Residenciales
- ✓ Apart Hoteles
- ✓ De servicio mínimos (Bed and Breakfast Hotels)
- ✓ De tiempo compartido (time share o condominiums hoteles)
- ✓ Centros de conferencias
- ✓ SPA



2.2.1.3. Por la categoría

- ✓ Por estrellas: una, dos, tres, cuatro y cinco (a medida que aumenta el número de estrella, aumenta su categoría).
- ✓ Por clave de letras: AA, A, B, C y D.
- ✓ Por vocablos afines: de lujo, primera categoría, categoría turística, segunda categoría A y segunda categoría B.

2.2.1.4. Por la forma de agrupación

- ✓ Independientes
- ✓ De cadena

2.2.1.5. Otros establecimientos de hospedaje

- ✓ Albergues
- ✓ Bungalows
- ✓ Cabañas
- ✓ Campamentos o campos turísticos
- ✓ Casas de huéspedes
- ✓ Club de crucero
- ✓ Estancias
- ✓ Hosterías
- ✓ Marinas
- ✓ Motel
- ✓ Motor hotel
- ✓ Paradores
- ✓ Pensiones
- ✓ Refugios



2.2.2. Clasificación de Establecimientos Hoteleros en Bolivia

En Bolivia el turismo se rige por la ley 292 promulgada el 25 de Septiembre 2012 donde se regula toda la actividad turística del país. Como es de conocimiento general, se tiene una reglamentación denominada: Reglamento Específico de Establecimientos de Hospedaje Turístico, donde señala la siguiente clasificación: Artículo 3.- (Categorización de los Establecimientos de Hospedaje) La Autoridad Competente en Turismo del nivel central del Estado en el marco de sus competencias y responsabilidades, establece en los módulos técnicos las siguientes clasificaciones y categorías para Establecimientos de Hospedaje:

Tabla 1. Clasificación y Categorías para Establecimientos de Hospedaje

CLASE	CATEGORÍA
Hoteles	De 1 a 5 Estrellas
Apart Hoteles	De 3 a 5 Estrellas
Resorts	De 3 a 5 Estrellas
Hoteles Boutique	De 4 a 5 Estrellas
Hostales y/o Residenciales	De 1 a 3 Estrellas
Alojamientos	Tipo A & B
Lodges	Categoría Única
Hotel Rural	Categoría Única
Hosteria	Categoría Única
Áreas de Camping	Categoría Única

Fuente: Reglamento Específico de Establecimientos de Hospedaje Turístico (2018: 1).

2.2.3. Departamentos de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas

Revisando la bibliografía sobre la temática de investigación se encontró el trabajo de BLASCO Peris, Albert (2011) donde divide y agrupa a los departamentos de los Establecimientos Hoteleros en: staff, operacionales y de servicio.



2.2.3.1. Departamentos Staff

BLASCO Peris, Albert (2011: 22) señala que *“Los departamentos de staff tienen la función de asesorar a la dirección. Sus funciones, en la mayoría de casos, pueden ser realizadas por empresas externas, por lo que su existencia como departamentos internos dependerá de los objetivos que tenga marcados el hotel”*, para el autor los departamentos que están incluidos en esta categorización son:

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Asesoría Jurídica
- ✓ Marketing
- ✓ Comercial

2.2.3.2. Departamentos Operacionales

Estos departamentos *“deben ser internos porque son los que desarrollan la actividad propia del hotel”* BLASCO Peris, Albert (2011: 23), los departamentos que integran son:

- ✓ Reservas
- ✓ Recepción
- ✓ Conserjería
- ✓ Pisos
- ✓ Cocina
- ✓ Restaurante
- ✓ Room-service

2.2.3.3. Departamentos de Servicio

Son *“... aquellos que, aunque no desarrollen labores típicas del hotel, son necesarios para el buen funcionamiento del mismo”* IDEM

Están incluidos los siguientes:

- ✓ Almacén
- ✓ Compras



- ✓ Lavandería
- ✓ Mantenimiento

El tipo de departamentos y el número dependerá del grado organizativo del establecimiento hotelero.

2.2.4. Departamento de Recepción

BÁEZ C., Sixto. (2005: 61) Indica que “La importancia del departamento de recepción en el desarrollo operativo de un hotel es enorme, no sólo debido a la gran cantidad de personas que acuden a él, sino también porque es el centro de operaciones de todo el hotel. El trato que el huésped reciba en este departamento, es de vital importancia pues en él solicitará servicios desde el momento de su llegada hasta el de su salida. Antes de empezar a hablar de los procesos administrativos, es importante señalar la importancia del buen servicio, no solamente en el departamento de recepción, sino en todos los del hotel. El objetivo del hotel debe ser que el cliente se sienta como en su propia casa.”

2.2.4.1. Funciones del Recepcionista

Según distintos autores las funciones de los recepcionistas son distintas, encontramos que BÁEZ C., Sixto. (2005: 61) Recomienda las siguientes funciones:

- Registro de huéspedes
- Consulta de reservaciones
- Consulta de ocupación
- Listado de llegadas y salidas reales pronosticadas
- Manejo de grupos y de cuentas maestras
- Clasificación de registros por grupos
- Productividad de agencias
- Segmentos del mercado
- Origen geográfico
- Registro Federal de Contribuyentes de los clientes



Consulta de rack por pantalla
Cambios de cuarto
Digitalización de firmas
Prerregistro según reservación
Búsqueda de huéspedes
Búsqueda de reservaciones
Conteo de huéspedes, salidas y huéspedes en extensión
Listas de huéspedes
Reportes de saldos mayores
Cambios a tarjetas de registro
Ingresos de No-Shows

En la práctica, el Recepcionista llega a tener funciones secundarias, como cubrir las necesidades de los huéspedes como reserva de boletos en espectáculos, entre otros.

2.3. Motivación

Para dar inicio a la teoría de la motivación se debe partir con el origen etimológico de la misma palabra, explica TRECHERA J. L. (2005) que este término “...procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta.”, otro aporte sobre la motivación como palabra es la de BISQUERRA R. (2000: 165) muestra que la Motivación “*es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas*”.

También los autores LÓPEZ C., María; GRANDIO D., Antonio (2005: 9) indican que “La Motivación hace referencia a toda clase de impulsos, aspiraciones, necesidades, deseos y fuerzas que inducen a actuar a los individuos y los motivadores son los instrumentos a través



de los cuales es posible conciliar las necesidades en conflicto o destacar una como prioritaria”; por otro lado, también puntualizan que podríamos ver a la Motivación “...como una reacción en cadena que empieza con la detección de las necesidades, consecuencia de lo cual se provocan tensiones y conflictos que acabarán por desencadenar aquellas acciones que han de posibilitar la satisfacción de las primeras. La explicación de la cadena es compleja, ya que salvo las necesidades fisiológicas, el resto dependen del entorno o circunstancias”.

La Motivación, como lo señala SANTROCK, J. (2002: 432) es *“el conjunto de razones por lo que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”*. La motivación es la razón por la cual el individuo se motiva, se siente dirigido para realizar sus actividades diarias.

La motivación nace de las necesidades de los individuos, esta necesidad hace que ellos busquen los recursos necesarios para satisfacer estas necesidades y lograr un grado de satisfacción. Así lo expone ROBBINS, Stephen P. (1999: 123) la motivación *“es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa.”*

También podemos indicar que hay dos tipos de motivadores, tal como lo indica DAVIS y NEWSTROM (1999): Los Motivadores Intrínsecos son las retribuciones internas que recibe una persona al realizar un tarea, lo cual quiere que existe una relación directa y por lo general inmediata entre el trabajo y la retribución. Un ejemplo de este tipo de motivadores para algunas personas el que se les felicite por realizar bien una tarea y que se les reconozca es un motivador muy poderoso.

Motivadores Extrínsecos que son las retribuciones externas que se reciben independiente del trabajo, lo cual quiere decir que no ofrecen una satisfacción directa o inmediata al realizar una tarea como son los incentivos económicos, como el dinero. Éste tiene varias limitaciones ya que no puede ofrecer todos los beneficios necesarios para la salud económica de una persona.



Bajo estos conceptos puntualizaremos importantes aportes de teorías sobre la motivación.

Según CHIAVENATO, Idalberto (2007: 88) esta teoría surgió de la concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social, basado en los aspectos siguientes:

1. Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.
2. Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan. Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal, baja la moral, aumenta la fatiga psicológica, y se reducen los niveles de desempeño.
3. El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.
4. Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.) o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etcétera).

2.3.1. Elton Mayo

Para RENDÓN G., Lina M. (2011: 15) los estudios de Elton Mayo “...permitieron el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas en Administración, formalizada a partir de los estudios Hawthorne... al final de la década de 1920 en Estados Unidos.”

Ya que desde años atrás al surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas en Administración ya se pensaba que “el factor humano es vital para el desarrollo de la industria, por tal motivo se debe dar importancia a la formación y la educación de las personas. Propuso que se pusiese la misma atención al bienestar vital de las máquinas humanas como el que se



pone a las máquinas inanimadas” HARWOOD F. Merrill. (1960: 13). Razón por la cual Elton Mayo es también importante para la presente investigación.

Según WIGFIELD, A. (1994: 49) Elton Mayo ya había realizado una investigación en una industria textil que tenía una elevadísima rotación de personal y que había probado inútilmente varios esquemas de incentivos salariales, él introdujo un intervalo de descanso, delegó a los operarios la decisión sobre los horarios de producción y contrató una enfermera. En poco tiempo surgió un espíritu de grupo, la producción aumentó y la rotación de personal disminuyó.

Elton Mayo en 1927 en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago, dirigió el experimento para evaluar la correlación entre iluminación y eficiencia de los trabajadores, la producción, el estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones de trabajo sobre la productividad del personal. IDEM.

Mayo estudió la relación entre el rendimiento de los operarios y las condiciones de iluminación en el trabajo... en estos cinco años se realizaron modificaciones de las condiciones de trabajo (no solo iluminación); se modificaron tiempos de descanso, horarios de trabajo, tipo de supervisión, y se implementaron sistemas de entrevistas personales a los operarios; con consecuencias como el incremento en el rendimiento del trabajo, la disminución del ausentismo hasta de un 67%, y la determinación de que el factor psicológico influye en la cantidad de producción por operario. DÁVILA, C. (1985: 184)

2.3.1.1. Fases del Experimento Hawthorne

2.3.1.1.1. Primera fase del experimento de Hawthorne

CHIAVENATO, Idalberto (1999: 120) resume la primera fase del experimento de la siguiente manera: Se conformaron dos grupos: uno trabajó con intensidad variable de luz y otro con intensidad constante de luz. Se averiguaría el efecto de la luz en los trabajadores. No encontraron relación directa con este fenómeno, pero sí con uno psicológico, que consistía en



que: cuando aumentaba la luz creían que debían producir más y viceversa. Primó por consiguiente el factor psicológico sobre el fisiológico. Esto obligó a separar los factores psicológicos y a iniciar nuevas experiencias pero todos basados en cambios fisiológicos. Citado por ARANGO H., Jorge E. (2011: 99).

2.3.1.1.2. Segunda fase del experimento de Hawthorne

Y prosigue CHIAVENATO, Idalberto (1999: 121) Se seleccionaron seis jóvenes de nivel medio, cinco hacían el trabajo normal y uno les suministraba las piezas para que los otros no pararan. Las piezas producidas por cada joven eran contadas, se les informó que se querían identificar los resultados introduciendo cambios como: períodos de descanso, refrigerios, disminución de la jornada laboral, entre otros. Se les informaba además los resultados parciales y se les consultaba los cambios a realizar. Citado por ARANGO H., Jorge E. (2011: 100).

Esta fase se dividió en 12 períodos:

Tabla 2. 12 Periodos de la segunda fase del experimento de Hawthorne

12 periodos de la segunda fase del experimento de Hawthorne	
Periodo	Detalle
1	Condiciones normales de trabajo.
2	Separación del grupo experimental.
3	Estímulos de pago por producción. El grupo experimental vio mejorado su nivel de ingresos en la medida que se esforzaban más, es decir tenían mayor producción.
4	Cinco (5) minutos de descanso en la mañana y cinco (5) minutos en la tarde. Aumentó la producción.
5	Se aumentaron los descansos a 10 minutos cada uno. Aumentó la producción.
6	Tres (3) descansos de cinco (5) minutos cada uno en la mañana e igual en la tarde. La producción continuo igual, pero los trabajadores se quejaron por la interrupción del ritmo de trabajo. Nuevamente volvieron los 10 minutos de descanso en la mañana y en la tarde. Durante uno de ellos se daba un refrigerio. Aumentó la producción.
7	Iguals condiciones al período anterior pero se redujo la jornada laboral en media (½) hora (hasta las 4:30 p.m.). Se produjo un aumento acentuado de la producción.
8	Se disminuyó media hora más la jornada laboral (hasta las 4:00 p.m.). La producción continuó igual.
9	Volvieron a trabajar el horario normal hasta las 5:00 p.m. Se produjo un aumento considerable de la producción.
10	Jornada de cinco (5) días, dejando libre el sábado. Aumento de la producción.
11	Se regresó al sistema de estímulos por plata (III período), se quitaron los demás beneficios y la producción fue la más alta jamás alcanzada.
12	Nuevamente no se encontró una relación directa entre el cambio de condiciones físicas y la producción de los operarios.
Conclusiones de estos 12 períodos	
<p>Los jóvenes preferían trabajar en el grupo experimental porque era menos rígida la supervisión, podían conversar y compartir más entre ellos.</p> <p>En el grupo experimental se desarrolló el aspecto social, los jóvenes se hicieron muy amigos entre ellos y este lazo se extendía extra laboralmente.</p> <p>El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes.</p>	

Fuente: Elaboración propia en base a CHIAVENATO, Idalberto (1999: 120 - 125).



2.3.1.1.3. Tercera fase del experimento de Hawthorne

Luego de dos etapas con cambios físicos sin los resultados esperados, se dedicaron a estudiar las condiciones de los grupos, especialmente en las relaciones humanas. Se constató que no estaban de acuerdo con la supervisión vigilante y coercitiva... cuando se iniciaron las entrevistas con los grupos de trabajo para sus actitudes, sus sentimientos, opiniones sobre el trabajo y el tratamiento que recibían y a su vez recibir sugerencias. Debido a los buenos resultados de esta actividad, se creó la División de Investigaciones Industriales, para dirigir y ampliar el programa de entrevistas. Este sistema permitió determinar que existía una organización informal de obreros que se protegían entre ellos mismos. CHIAVENATO, Idalberto (1999: 122). Citado por ARANGO H., Jorge E. (2011: 100).

2.3.1.1.4. Cuarta fase del experimento de Hawthorne

Ya para en la cuarta fase del experimento CHIAVENATO, Idalberto (1999: 124). Explica que se desarrolló para investigar el conflicto interno de los obreros. Se conformó un grupo experimental de nueve operadores, más nueve soldadores y dos inspectores. Se separó este grupo en un área especial, tenían un observador por fuera del área y una persona hacía entrevistas esporádicas al grupo. El sistema de pagos se basó en la producción del grupo.

Se identificaron ciertos comportamientos al interior del grupo:

- ✓ Cuando alcanzaban la producción esperada, paraban.
- ✓ Manipulaban el informe de producción para compensar días buenos con los malos.
- ✓ Solicitaban pagos por excesos de producción.
- ✓ Presionaban a los más rápidos y utilizaban penalizaciones para estabilizar su producción.
- ✓ El grupo tenía uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal.
- ✓ Esta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal y la formal de la fábrica.



2.3.1.1.5. Conclusiones del experimento de Hawthorne

Para JARAMILLO R., Milagros (2006: 33 - 34) las conclusiones de este experimento son:

El nivel de producción depende de la integración social donde se constató, que no está determinado por la capacidad física o psicológica (como afirmaba la teoría clásica) sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencias y de eficiencia, no su capacidad de ejecutarla correctamente, movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrada socialmente está el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producción. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiologías para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se refleja en su eficiencia.

El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.

Las recompensas y sanciones, Elton Mayo creían que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva principalmente, la necesidad de reconocimiento social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven.

Los grupos informales, mientras los clásicos se preocupan exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudio de tiempo y movimiento, principios generales de administración, departamentalización, etc.) en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, actitudes, expectativas, etc.). La empresa pasa



a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal.

Las relaciones humanas, son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos de personas. En las empresas surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente.

La importancia del contenido del cargo y los cambios en las actividades laborales, según la teoría clásica presentan efectos negativos en la producción, sin embargo al parecer estos elevan el contenido y la naturaleza del trabajo e influyen gradualmente en la moral del trabajador.

Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos, lo cual afecta de manera negativa a las actitudes del trabajador, reduce su eficiencia y satisfacción.

Énfasis en los aspectos emocionales, los elementos emocionales inconscientes, incluso irracionales del comportamiento humano atraen a casi todos los forjados de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominan sociológicos de la organización.

Por otro lado, para CLAUDE, S. G. (1972: 130) la conclusión general y significativa a la que llegó Mayo es que estos resultados no estuvieron relacionados con variaciones de las condiciones laborales, ...sino con las condiciones subjetivas que considere el empleado (...) los empleados requieren sentir satisfacción social en su lugar de trabajo, donde se incluye la participación dentro del grupo social, pudiendo determinar, con los experimentos, cuáles eran las reacciones y actitudes de los grupos en su relación social dentro de las labores de trabajo: cada grupo tiene una cultura propia que debe ser observada, analizada y que influye en los ritmos de producción en el trabajo.

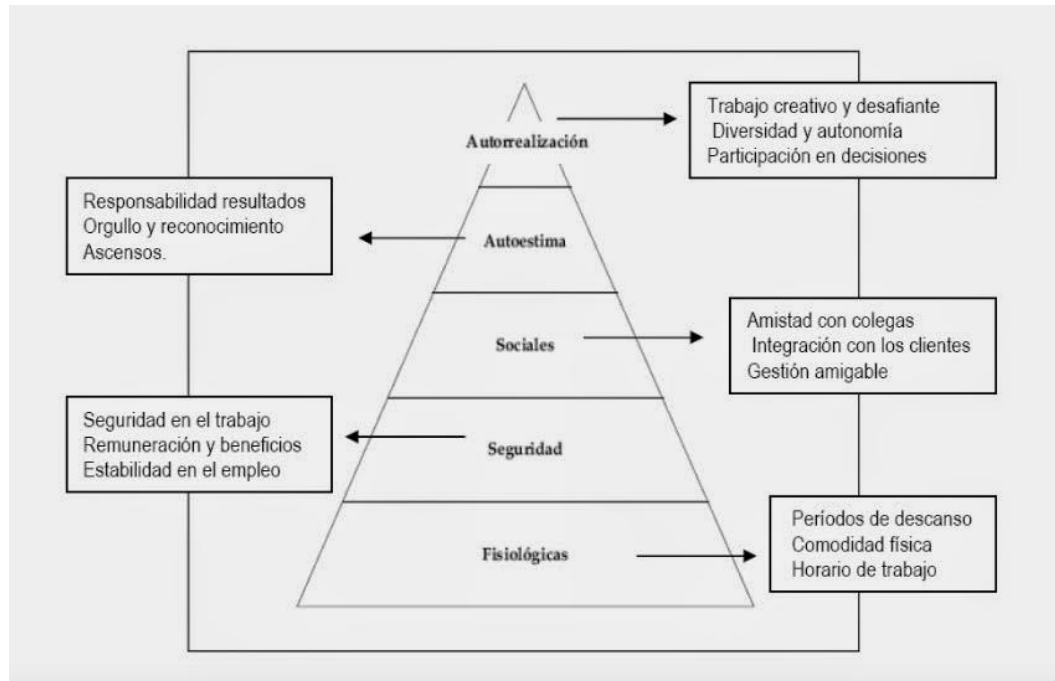


2.3.2. Teoría de Abraham Maslow

El trabajo de REID - CUNNINGHAM A. (2008) puntualiza que Abraham Maslow con su Teoría de la Motivación Humana, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial, el desarrollo y comportamiento organizacional. Para COLVIN, M.; RUTLAND, F. (2008) La Teoría de la Motivación Humana propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Teniendo una idea básica sobre la teoría de Maslow, el autor LÓPEZ, Carlos (2009) explica que la siguiente manera:

Gráfico 1. Pirámide de Necesidades de Maslow



Fuente: Ramos R., Nelly (2015)

2.3.2.1. Necesidades de Carencia o Déficit

2.3.2.1.1. Necesidades Fisiológicas

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Estas necesidades estarían asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo”, lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse, dormir y mantener la temperatura corporal apropiada. Sin embargo, no todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras. Una mejor descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, satisfacción sexual, entre otras.



Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que las últimas dejan de existir.

2.3.2.1.2. Necesidades de Seguridad

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir.

En efecto, muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Visto así, muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; “la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad”, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

2.3.2.1.3. Necesidades Sociales o de Pertenencia

Dentro de este tipo de necesidades se encuentran muchas de estas orientadas de manera social; la necesidades de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.



Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, la mayoría de las veces no permiten la expresión de estas necesidades.

2.3.2.1.4. Necesidades de Estima

La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, entre las que destacan las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

2.3.2.2. Necesidades de Desarrollo

La satisfacción de las necesidades de carencia es condición necesaria, pero no suficiente, para que el individuo logre la autorrealización. La persona “meramente sana”, según Maslow, “gusta de la cultura (...), sus metas son benévolas, están llenos de buenos deseos y carecen de malicia, (...) pero falta algo”. El elemento que podría ser estimulante para lograr el anhelo de autorrealización y el crecimiento de la personalidad sería la crisis y la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización; de todas maneras, habría personas que podrían llegar al estado de autorrealización de manera gradual sin necesidad de pasar por tremendas conmociones.



2.3.2.2.1. Necesidades de Autorrealización

Las necesidades de autorrealización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Este tipo de necesidades están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento.

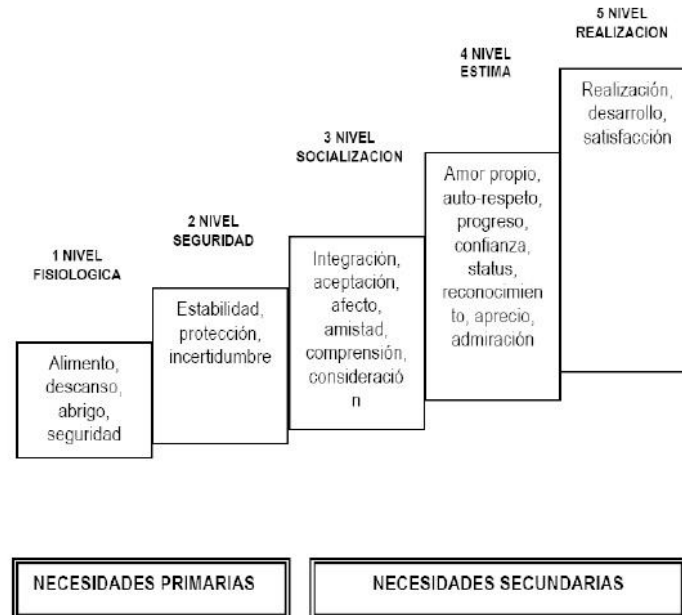
Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autorrealización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea cumplir y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autorrealización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. Visto así, no puede haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio.

2.3.2.2.2. Necesidad de Trascendencia

Las necesidades de trascendencia son aquellas que están asociadas con el sentido de la comunidad, expresado a través de la necesidad de contribuir con la humanidad, yendo más allá de uno. Muchas veces, las personas dejan de lado las necesidades de desarrollo personal para poder contribuir a la sociedad, en este sentido se podría decir que hay una necesidad altruista, la cual muchas veces se superpone a las inferiores, por la misma razón este sería un estado de motivación que superaría al de la autorrealización.



Gráfico 2. La Teoría de Maslow explicada de forma gráfica



Fuente: LÓPEZ, Carlos (2009).

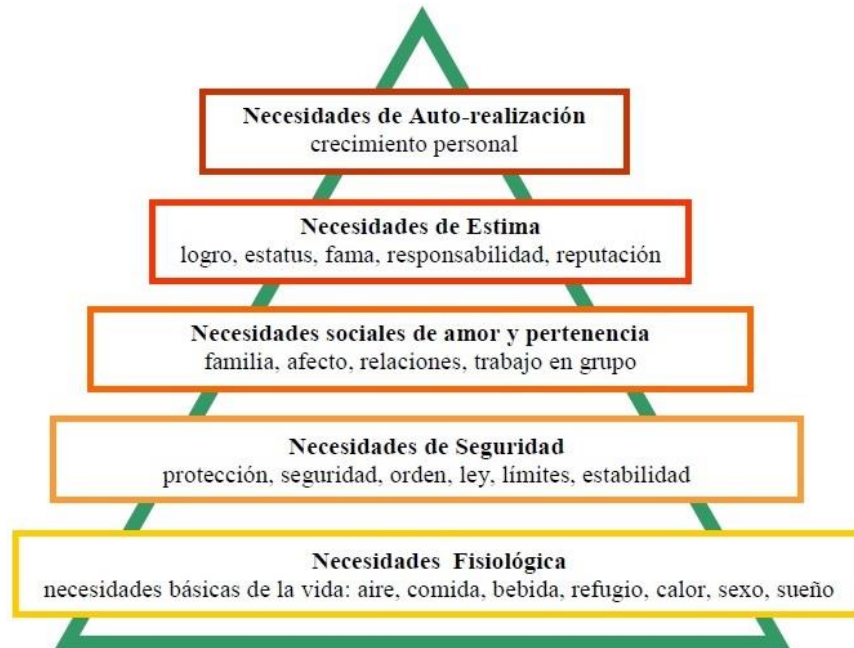
Maslow con su teoría trata de explicar que un individuo debe cubrir primeramente sus necesidades fisiológicas para poder lograr un nivel de satisfacción, una vez llegado al siguiente nivel debe cubrir las otras nuevas necesidades como son las necesidades de seguridad para luego satisfacer sus necesidades sociales, luego cubrir los niveles de estima y finalmente lograr un nivel de realización, de satisfacción. El individuo para lograr esto debe estar motivado, la motivación del individuo es la necesidad de desarrollarse.

El siguiente gráfico da a conocer más sobre la llamada pirámide de necesidades de Maslow:



Gráfico 3. Pirámide de necesidades de Maslow

Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Quintero A., José R. (2011) Adaptado de Chapman (2007).

2.3.3. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Esta teoría es una de las que más ha influido en el área de la Satisfacción Laboral, es conocida como teoría de dos factores o teoría bifactorial de Herzberg, quien postuló que existen dos grupos o factores que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de los trabajadores que son los factores intrínsecos y los factores extrínsecos.



Tabla 3. Factores intrínsecos y los factores extrínsecos

FACTORES MOTIVACIONALES (De Satisfacción)	FACTORES HIGIÉNICOS (De Insatisfacción)
Factores que cuando son óptimos: elevan la satisfacción	Factores que cuando son óptimos: evitan la insatisfacción
Factores que cuando son precarios: producen la no satisfacción	Factores que cuando son precarios: producen insatisfacción
Realización exitosa del trabajo Reconocimiento del éxito obtenido Progreso profesional Utilización plena de las habilidades personales, etc.	Condiciones de trabajo y comodidad Incremento del salario Seguridad en el trabajo Relaciones con colegas, etc.

Fuente: HERZBERG (1959).

2.3.3.1. Grupo de factores intrínsecos o motivacionales

Son aquellos propios de las circunstancias del trabajo. Tiene que ver con el contenido del cargo, es decir, con las tareas y deberes relacionados con el cargo, produciendo en el trabajador un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad; logro, reconocimiento, responsabilidad. Este grupo de factores se asocian directamente a la satisfacción en el puesto de trabajo.

2.3.3.2. Grupo de factores extrínsecos o Higiénicos

Son aquellos referidos a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, pero en un sentido más amplio, en donde hay retribuciones externas como condiciones físicas y ambientales que se dan por separado de la naturaleza del trabajo; salario, entorno físico, políticas de empresa, seguridad en el trabajo, clima laboral. Este grupo de factores no brindan una satisfacción directa al momento de ejecutar el trabajo y se asocian con la insatisfacción.



La teoría plantea que cuando una persona se siente bien en su puesto de trabajo, se le atribuyen características del grupo de factores intrínsecos o motivacionales. Opuesto al enfoque tradicional, Herzberg dice que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino, la no satisfacción, es decir, que la eliminación de características insatisfactorias de un puesto de trabajo, no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio. Lo mismo ocurre con la insatisfacción, planteando que lo opuesto a ésta no es la satisfacción, sino, la no insatisfacción. De acuerdo a lo anterior los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son distintos a los que conducen a la insatisfacción con el puesto.

MASON P., Juan (2002: 81) explica con más detalle esta teoría “Herzberg y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran a las siguientes preguntas: *“Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió.”*

El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud. Los factores de higiene abarcaban aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, entre otros.

De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando



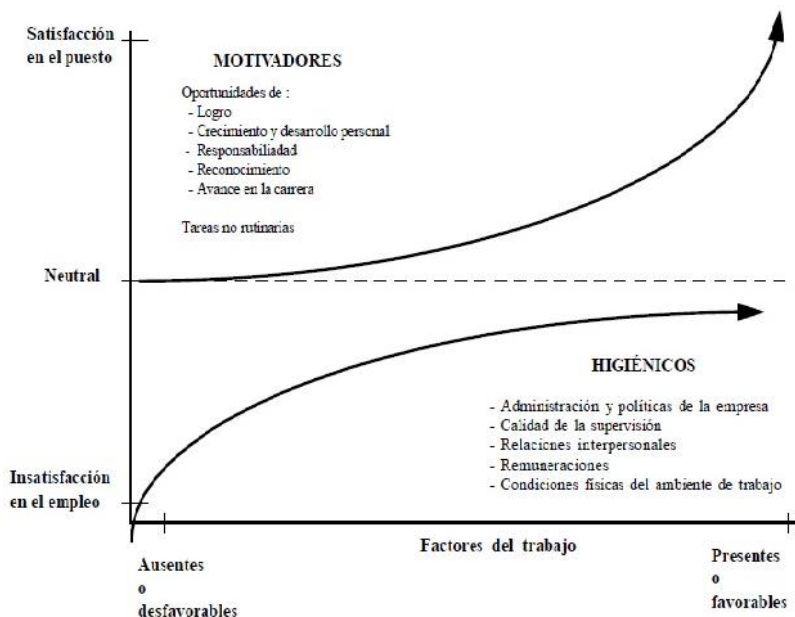
están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino solo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción. MASON P., Juan (2002: 82)

MASON P., Juan (2002: 83) continúa, el segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban, que tendían a atribuir a los contenidos de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores motivadores. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de la que es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtiene en el trabajo, entre otros. Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior.

Se rescata del estudio del autor que, Herzberg llega a establecer un principio importante en la Motivación Laboral: (...) la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción”. IDEM.



Gráfico 4. Teoría de la motivación – higiene



Fuente: MASON P., Juan (2002)

2.3.4. La teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor fue una figura significativa de la escuela administrativa de las relaciones humanas del siglo pasado, su aporte ayudó en gran medida a la tipología de estilos de dirección, con su Teoría X y teoría Y, que según FERNÁNDEZ G., Rafael (1998: 22) afirma que al administrar una empresa se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos.

2.3.4.1. Teoría X

Esta primera teoría señala que “...el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad” MCGREGOR, D. (1994: 34) citado por FERNÁNDEZ G., Rafael (1998: 45).



2.3.4.2. Teoría Y

Por otro lado, también señala que “...las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden autocontrolar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos” MCGREGOR, D. (1994: 34) citado por FERNÁNDEZ G., Rafael (1998: 65).

El mismo autor hace un análisis del modelo que propone McGregor con ambas teorías donde el modelo de gestión de recursos humanos denominado “integración y autocontrol”, señala que una vez establecidos los objetivos empresariales, el trabajador definirá sus responsabilidades, sus metas, su propio desarrollo y se autoevaluará. También indica que este modelo ayudará a generar compromiso del trabajador hacia la organización. Por otro lado, critica a la evaluación del desempeño tradicional porque tiene defectos de subjetividad, carencia de equidad, efectos de inhibidor de la capacidad creativa y el compromiso del trabajador donde la administración genera la participación activa de sus trabajadores en programas de reducción de costos, compartiendo los beneficios del esfuerzo conjunto. En este modelo, el empleado consigue su desarrollo personal aplicando al máximo sus capacidades en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su aporte. Es muy importante el clima creado por el gerente, que más allá de su personalidad o su estilo de liderazgo, transmita integridad, coherencia y congruencia, con un conjunto de principios en los que el respeto al ser humano es un asunto prioritario.

2.3.5. Motivación Laboral

Se dice que la Motivación Laboral está asociada a culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con un control laxo, se piensa que el bienestar laboral tiene relación con los resultados económicos de la empresa, las condiciones



externas para la dirección empresarial y la satisfacción de los clientes. MURILLO, S. M., CALDERÓN, G., y TORRES, K. Y. (2003: 109-136). La definición conceptualiza cómo fuerzas psicológicas que operan desde dentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales (Kanfer, 1990; Campbell & Pritchard, 1976; Vroom, 1964), citado por ARRIETA-SALAS, Carlos; NAVARRO-CID, José (2008). Complementando indica que *“Se trata, de un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal, etc.)”*. LATHAM Y PINDER (2005) y LATHAM, ERNST (2006), citado por ARRIETA-SALAS, Carlos; NAVARRO-CID, José (2008).

MEDINA Giacomozzi, Alex; GALLEGOS Muñoz, Cecilia y LARA Hadi, Patricio (2008: 1221) indican que *“...un elemento central en toda gestión del valor económico en la empresa está en sus trabajadores y en la forma en que estos se motivan, entendiendo que la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un objetivo o expectativa, lo que indica que claramente está asociado a la eficacia de la actuación del trabajador y, por consecuencia, su directa relación con la eficacia organizacional. La satisfacción, en cambio, se refiere al gusto que se experimenta una vez cumplido el objetivo o expectativa, en otras palabras, la motivación implica un impulso al resultado, mientras la satisfacción es el resultado ya experimentado.”*

La Motivación Laboral son todos aquellos factores intrínsecos y extrínsecos que se encuentra en el ambiente organizacional que coadyuve a la mejora del bienestar de los trabajadores, también se debe conocer que estos factores son de carácter general, pero individuales en su aplicación, *“para motivar y tender a la satisfacción del personal, se debe, en primer lugar, reconocer los aportes individuales que cada persona realiza en la empresa, por lo que es necesario evaluar al trabajador en su actividad laboral, ya que esto permitirá conocer tanto su desempeño como su comportamiento y a consecuencia de ello recibir una retribución consistente con el resultado de esta evaluación.”*



MEDINA Giacomozzi, Alex; GALLEGOS Muñoz, Cecilia y LARA Hadi, Patricio (2008: 1223).

Después de analizar la conceptualización de la Motivación Laboral, se dio paso a conocer cómo los líderes de las organizaciones deberían retribuir a los trabajadores, esta retribución, según MEDINA Giacomozzi, Alex; GALLEGOS Muñoz, Cecilia y LARA Hadi, Patricio (2008: 1224) “...debe estar en concordancia con las expectativas laborales de los individuos y ser consistente en el tiempo, por lo que la forma de retribución debe considerar esta complejidad del ser humano e incorporar aquellos aspectos que estén en armonía con sus valores”.

Esta forma de retribuir puede llegar de diferentes maneras y formas, como la retribución no económica y la retribución económica.

2.3.5.1. Tipos de Motivación

Se pudo ahondar dos tipos de retribución, como parte de la motivación a los trabajadores, estas son: la retribución económica y la retribución no económica:

2.3.5.1.1. Retribución Económica

Las retribuciones MEDINA Giacomozzi, Alex; GALLEGOS Muñoz, Cecilia y LARA Hadi, Patricio (2008: 1224) “son para motivar al personal en el desempeño de su actividad laboral, permite establecer de forma cuantitativa y clara el aporte que cada cual recibiría por su eficiente y eficaz participación en las actividades de la empresa, por lo que esta reviste diversas modalidades de participación económica que la entidad puede implementar: fija, variable o mixta. En todo caso, esta retribución económica parte del parámetro básico que es la remuneración, de acuerdo al sueldo o estipendio que las partes hubieren acordado y que, a su vez, debe estar en consonancia con las disposiciones legales que regulan esta relación laboral.”

Los mismos autores también clasifican las retribuciones en:



2.3.5.1.2. Retribución económica fija

En este caso, el trabajador recibe un sueldo fijo por cada período de tiempo, el cual puede incorporar la contribución de cada cual, pero no permite reconocer en esta modalidad la eficiencia aportada por la persona.

2.3.5.1.3. Retribución económica variable

ROBBINS, Stephen P. (1999) dice que “el trabajador solamente recibe un estipendio variable sujeto al cumplimiento de determinadas condiciones”, por cada período de tiempo, lo cual es muy útil como parámetro de medida de la eficiencia aportada por el trabajador, pero que puede provocar un direccionamiento del esfuerzo personal exclusivamente hacia el logro de esta retribución, perdiendo de vista otros aspectos fundamentales de la vida del ser humano.

2.3.5.1.4. Retribución económica mixta

Sueldo fijo más un sueldo variable sujeto al cumplimiento de determinadas condiciones, por cada período de tiempo. Además de estas retribuciones pueden existir otras definidas por el rendimiento denominados incentivos que pueden ser de forma económica, PISÓN, I. (2001: 125).

2.3.5.1.5. Opción de acciones

Es relevante comentar que en la actualidad las opciones de acciones, para el caso de sociedades anónimas, es una forma muy apropiada de incentivo a los directivos de las empresas, por lo que es fundamental que este plan de opción de acciones esté supeditado a la creación de valor para el accionista, o sea, que adopte la misma base de estimación y sea ejecutable en el largo plazo.



2.3.5.1.6. Porcentaje sobre beneficios

En este caso el incentivo se determina a partir de un porcentaje de los resultados, que pueden estar determinados por el resultado final o parcial (unidad estratégica de negocios, centro de responsabilidad etc.), dependiendo del nivel jerárquico de quien reciba dicho beneficio. En este sentido, mientras mayor sea la jerarquía del trabajador, mayor tendencia a obtener beneficios con esfuerzos globales, en sentido contrario, mientras menor sea la jerarquía, mayor tendencia a obtener beneficios vía esfuerzo individual.

2.3.5.1.7. Comisión

Este tipo de incentivo se obtiene a través del esfuerzo individual, que lo diferencia del anterior, y se determina como una tasa, porcentaje o guarismo calculado sobre los ingresos.

2.3.5.2. Retribución No Económica

Dentro de la retribución no económica ahondaremos sobre el Salario Emocional.

2.3.5.2.1. Salario emocional

Etimológicamente se puede definir el salario emocional como “...*salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia*” PUYAL Gay, Francisco (2006). Emocional a lo que “...*se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de qué se trate como atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos*” PUYAL Gay, Francisco (2006). Por otro lado el Salario Cualitativo es identificado como lo que la organización puede ofrecer a los empleados y que hace la diferencia entre ésta y su competencia.



El autor GÓMEZ R., Claudia. (2011: 6) puntualiza que *“...el salario emocional se ha convertido en un tema fundamental para aquellas organizaciones que buscan productividad, reducción del ausentismo y la rotación y un buen clima laboral”*. Sobre el punto CARRIÓN, Juan (2008: 137) plantea que *“las empresas saben que hoy en día hay que trabajar el marketing del talento a largo plazo, creando organizaciones en las que los profesionales puedan utilizar y desarrollar su talento, en las que trabajar sea una experiencia memorable, en las que el talento no sea sistemáticamente desaprovechado ante la indiferencia de todos.”*

Una definición bastante clara es la de TEMPLE, Inés (2007). *“todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos”*. También la autora señala que *“el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables”*.

Con estas definiciones se puede llegar a decir que el salario monetario o retribución monetaria al trabajador no basta, para que esté motivado, aquí entra el salario emocional como indica PUYAL Gay, Francisco (2006: 44) que lo postula como *“...cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral”*. El mismo autor desglosa el término mencionando que se le llama *“salario”* pues busca identificarse y relacionarse con los conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; *“emocional”* pues, independiente de que satisfactor se utilice (vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros) busca aportar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos”. PAREDES, R. (2006: 122) se refiere a los beneficios intangibles que la empresa puede proporcionar como una forma de complementar el salario económico, es una manera de incrementar la satisfacción de los colaboradores, a la vez que hace la empresa más atractiva en el mercado laboral. Es un término complejo, singular y específico, acorde a la organización



que lo utiliza. Es poco generalizable, pero a la vez, sumamente eficaz si se singulariza y flexibiliza acorde a cada persona, pues cada una posee motivos singulares y se sentirá satisfecha con cosas y/o situaciones diferentes.

El salario emocional debe de lograr aumentar la satisfacción de los sujetos, se requiere saber qué es lo que hace que las personas no se encuentren satisfechas, cómo y con que se podría superar dicha necesidad, pues no tiene ninguna utilidad ofrecer satisfactores si no se conocen las necesidades a satisfacer o si éstas no existen. SAÍZ, E. (2001: 56) se debe considerar “...*los aspectos no profesionales de los individuos, como familia, salud, aficiones, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de sus vidas. Asimismo, se debe buscar la sostenibilidad de las peticiones u ofrecimientos a los empleados, ya que distintas necesidades tienen distintos satisfactores*”. Del mismo modo CORRERO, R. (2005) muestra que un “...requisito mínimo para el funcionamiento como satisfactor del salario emocional, es que las necesidades básicas de los individuos se encuentren cubiertas, es decir, que su retribución económica cumpla con las condiciones mínimas requeridas por él para sentirse satisfecho. Esto significa que si un sujeto no gana lo suficiente, es más probable que prefiera un aumento de sueldo, bonos o beneficios económicos, que un trabajo más desafiante. De no haber condiciones económicas mínimas, no tiene sentido intentar proveer salario emocional, pues el trabajador se preocupará más de mantener su empleo y de obtener mayores rentabilidades monetarias de él”.

Entonces el Salario Emocional son todas las acciones no económicas que el empleador lleva a cabo para dar un plus que logre un buen nivel de satisfacción del trabajador, este plus puede entenderse de diferentes formas y su implementación, se puede ejemplarizar el salario emocional de la siguiente manera: viernes de vestimenta casual, premio al mejor compañero, el mejor empleado del mes, etcétera.



2.3.5.2.1.1. Componentes del salario emocional

“Dentro de los componentes del salario emocional están los satisfactores, que se traducen en formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades. Se trata de proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás.” GÓMEZ R., Claudia (2011:7).

Actualmente varias organizaciones hacen grandes esfuerzos económicos para ofrecer programas o políticas para contar dentro de la empresa con servicios adicionales o ventajas que se impongan y mantengan en el tiempo, para que con estas puedan ofrecer a sus trabajadores una serie de servicios de valor agregado, las cuales atraen la permanencia de los mismos

Para la misma autora GÓMEZ R., Claudia (2011: 7) “Las diferencias entre formas de ser, tener, hacer y estar, generan categorías de empleados, pues las necesidades no son las mismas entre mujeres y hombres, entre las de un estudiante y las de un ejecutivo experimentado, las de un joven recién casado y las de un adulto con nietos. Por ello Recursos Humanos debe tener este hecho claro, previo a la fijación de políticas al respecto, entender las necesidades particulares de cada grupo y, por ende, lo que cada uno de ellos valora.”, estas condiciones son:

1. Condiciones suficientes para trabajar a gusto.
2. Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
3. Compañerismo en las relaciones laborales.
4. Conciliación de trabajo y familia.

Pero también puntualiza que la empresa debe centrarse en cinco aspectos importantes:



1. Factores de desarrollo profesional y relacional. Si son satisfactorios se presenta el crecimiento profesional y el bienestar laboral.
2. Factores de compensación psicológica. Dentro de estos factores se encuentran el sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento del ser humano, así como identificación con la empresa con la que colabora.
3. Factores de conciliación familiar y personal. Básicamente dan tranquilidad y sensación de orden en la vida de las personas.
4. Factores de retribución variable y fija. Contribuyen en el incremento de la satisfacción y ayudan a construir relaciones más duraderas; se encuentran satisfactorios como participación en acciones, utilidades o bonificaciones por cumplimiento de metas establecidas conjuntamente.
5. Factores de valor añadido: se constituyen en extras a favor del empleado y por tanto de la empresa. Se encuentran beneficios como la ubicación geográfica, bajo nivel de “burocracia”, perseguir grandes sueños; mejoran la calidad de vida y el desempeño laboral. GÓMEZ R., Claudia (2011: 7).

Los hallazgos de las diferentes consultoras de administración de talento humano, a nivel global, tienden a coincidir en los primeros puestos los factores psicosociales, mientras que compensaciones económicas se registran en niveles más bajos. Esto implica un creciente interés del empleado actual por el enriquecimiento personal, profesional, y por su calidad de vida personal y familiar. En el enriquecimiento profesional que puede generar desarrollo de la carrera profesional, se encuentra en primer lugar la capacitación, que puede ser un instrumento de ventaja competitiva y de construcción de inteligencia colectiva desde operarios a directivos; y en segundo lugar la formación, que puede ser de tipo presencial o virtual, y también de tipo técnico; o relacionarse con habilidades personales y/o directivas o intereses particulares de los trabajadores. Puede llevarse a cabo mediante cursos Indo-outdoors, coaching y mentoring, retroalimentación 360°



entre otros. En lo que tiene que ver con el coaching por ejemplo, lo que se pretende es que el trabajador que está recibiendo el apoyo aprenda de sí mismo para mejorar su desempeño bajo el acompañamiento de su entrenador; mientras que el mentoring se circunscribe a la transmisión informal de conocimientos y apoyo psicosocial al protegido, por parte del mentor.

Igualmente, los empleados valoran medidas como normas no estrictas en el trabajo, que permiten tener un horario flexible de entrada y salida, la posibilidad de acogerse al teletrabajo, o la de vestir de manera informal. Todos estos aspectos dejan en manos del empleado la responsabilidad de responder por la empresa, de la forma adecuada cuando le sea requerido, en forma de informes bien redactados y entregados a tiempo, buena comunicación con los compañeros de trabajo y aspecto formal en las ocasiones que así lo demanden.

Finalmente, los factores referidos al ambiente laboral, tal como: la cooperación entre compañeros, el ambiente de confianza, la disposición a ayudar y la complicidad, determinan las decisiones de permanencia o abandono.

2.3.5.2.1.2. Beneficios del salario emocional

Para la autora GÓMEZ R., Claudia (2011: 8, 9) existen una serie de beneficios que ayudan a la productividad en las empresas, estos beneficios son:

“Reconocimiento personal y laboral: demostrar aprecio por los empleados que realizan una buena labor, evitando que se vayan porque no se les reconoce su trabajo.

Incentivar a las personas: permitir y alentar a los trabajadores a que aporten a la empresa sus talentos y evitar la postura de esperar las indicaciones sobre lo que deben hacer.

Cultura y valoración del Compromiso Mutuo: socializar y lograr coherencia de los valores proclamados en la organización, como ejemplo puede tratarse del valor el respeto.



Planificación del trabajo: socializar entre los participantes del equipo, las actividades a realizar con el debido tiempo, a fin de brindar estabilidad y organización.”

2.4. Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral es investigada por distintas disciplinas como la psicología la sociología, la administración de empresas, esto lo convirtió en un tema de mucha atención para los distintos investigadores, sobre todo es la principal prioridad de las empresas, ya que con trabajadores satisfechos tendremos trabajadores felices y sobre todo trabajadores que cumplirán las metas organizacionales. En otras palabras las personas necesitan a las organizaciones como importantes medios para alcanzar sus metas y a su vez estas entidades necesitan a las personas para lograr sus objetivos organizacionales.

Para fines de este trabajo investigativo se exploran las teorías, corrientes científicas que aportaron con investigaciones sobre la Satisfacción Laboral.

El interés sobre un aspecto fundamental del comportamiento organizacional puede centrarse en su origen, en el libro Job Satisfaction donde HOPPOCK, Robert (1935) señala que la satisfacción es uno de los resultados más importantes del trabajo humano, además de existir una supuesta relación implícita o explícita entre satisfacción y desempeño.

Locke fue otro de los autores que introdujo el concepto de satisfacción laboral, con dos trabajos clásicos e influyentes sobre el tema. En 1969, publicó la satisfacción laboral como el *“estado emocional agradable que resulta de la evaluación del propio trabajo como el logro de un facilitador de los valores del trabajo”* (LOCKE, 1969) citado por HOWARD M. (2002: 174).

ROBBINS, S. (1999: 98) define la satisfacción laboral como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su



empleo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

Por otra parte GIBSON (1985), plantea simplemente que la satisfacción laboral se refiere al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados. Citado por RUIZ S., Carol Marlenne (2009: 14).

También JUDGE, Timothy; HULIN, Charles (1990) definen la satisfacción laboral, como el grado en que la persona siente agrado por su trabajo, tiene incidencia en el bienestar personal e incluso en la satisfacción del empleado. DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. (1987) indican que es el conjunto de sentimientos o actitudes favorables o desfavorables con que los trabajadores perciben sus puestos de trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo.

Para WEINERT, Ansfried (1985: 297) “este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.



e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

El mismo autor WEINERT, Ansfried (1985: 298) destaca que en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Además aclara: “en este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)”. Para HOPPOCK, Robert (1935) es *“una combinación de circunstancias ambientales psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo”*.

SÁNCHEZ C., Sandra M.; LÓPEZ G. G., Tomás J.; MILLÁN V., Genoveva (2007: 127) puntualizan que “Entre las principales variables que las definen podemos diferenciar entre variables sociodemográficas y variables organizaciones y del puesto. Dentro de las variables sociodemográficas, y a título meramente enumerativo, destacamos las siguientes: género, edad, estado civil, nivel educativo y afiliación sindical. Y entre las variables organizaciones y del puesto citamos el salario, eventualidad del contrato, horas del trabajo, antigüedad, estatus del puesto o variedad, autonomía y oportunidades de trabajo.”

Por otro lado, RAHMAN, M; ZANZI, A. (1995: 290) descubrieron que la satisfacción laboral no está influida por las mismas variables en todas las industrias, de ahí la



necesidad de centrarse en los trabajos que prestan especial atención al sector hotelero para alcanzar conclusiones relevantes.

También se puede analizar La satisfacción laboral como actitud, tal como lo señala WEISS, Howard (2002: 175) “la satisfacción laboral es de hecho, una actitud, como actitud es definida y operacionalizada en la psicología social básica. Sin embargo, una actitud no es una reacción afectiva. Una actitud es una evaluación o juicio evaluativo hecho con respecto a un objeto actitudinal, y evaluación no es un sinónimo de afecto”.

La Satisfacción Laboral es el estado emocional y físico que demuestra el trabajador fruto de su trabajo complementado con los factores económicos y no económicos, esta satisfacción logra una actitud positiva y propositiva frente a la organización para lograr los objetivos de la misma.

2.4.1. Características asociadas al Trabajo que ejercen influencia sobre la Satisfacción Laboral

La autora RUIZ S., Carol Marlenne (2009: 15) señala que para tener una concepción de la Satisfacción Laboral no solo hay que considerar aspectos personales que la afecten sino, que además, hay que identificar características asociadas directamente al trabajo, las que producirán experiencias subjetivas de satisfacción.

También cita, que en el modelo teórico Janssen, de Jonge y Bakker (1999) especifican cuatro categorías de variables que relacionan características de trabajo y resultados (satisfacción): Características de la tarea (Variedad, autonomía, feedback); Condiciones del trabajo (sobrecarga laboral, condiciones físicas, ambigüedad); relaciones sociales/laborales (apoyo social y participación); y condiciones de empleo (salario, seguridad laboral y oportunidades de promoción). *“De acuerdo a lo que se establece a continuación, agrupa y compendia una serie de características asociadas al trabajo, que ejercen influencia sobre la Satisfacción Laboral, las que por cierto considero principales”*, ROBBINS (1999) citado por RUIZ S., Carol Marlenne (2009: 15).



2.4.1.1 Trabajo mentalmente desafiante

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentara placer y satisfacción.

2.4.1.2 Recompensas justas

Los empleados quieren sistemas de salarios y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en la demanda de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. Ocurre que mucha gente acepta menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de trabajar menos horas. Pero la clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el estatus social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten Satisfacción Laboral.

2.4.1.3 Condiciones favorables de trabajo

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían tampoco estar en el extremo, tener demasiado calor, muy poca luz, etc. Además la mayoría de los empleados prefieren trabajar relativamente cerca de casa, en buenas instalaciones, modernas y con equipamiento adecuado.



2.4.1.4 Compañeros que brinden apoyo

El trabajo es una actividad que cubre necesidades de interacción social, donde los jefes son unos de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien esta interrelación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes o jefes tolerantes están más satisfechos que aquellos con líderes indiferentes, autoritarios e intolerantes.

2.4.1.5 Participación en la toma de decisiones

El aumento de la participación en el proceso de decisión por parte de cada uno de los trabajadores resulta según diversos estudios un incremento en la satisfacción “...*cuanto mayor sea la congruencia entre la participación deseada y la percepción de participación efectiva, mayor es la satisfacción*”. SCHULLER (1997), citado por RUÍZ, S., Carol (2009:21).

CAPÍTULO 3



CAPÍTULO 3

3. Marco Metodológico

La metodología es el camino científico que se adopta para llegar al fin de la investigación, bajo este entendido se usa la siguiente metodología:

3.1. Tipo y Característica de la Investigación Científica

3.1.1. Enfoque Cuantitativo

El enfoque de la investigación fue cuantitativo donde se *“...utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación... confía en la medición, el conteo y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.”* GOMEZ, Marcelo (2009: 70).

3.1.2. Método de Investigación

3.1.2.1. Método Hipotético Deductivo

El método hipotético deductivo se refiere al procedimiento donde *“...se deducen planteamientos particulares que se elaboran con base en el material empírico recolectado a través de diversos procedimientos como la observación y el experimento.”* ROJAS Soriano, Raúl (2004: 83 – 84).

También el presente trabajo se vale del:

3.1.2.2. Método Analítico

El método Analítico es aquel *“...que trata de entender las situaciones en términos de las relaciones de sus componentes. Intenta descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interconexiones que da cuenta de su integración. Es importante no confundir el análisis como procesamiento de datos, propio de cualquier tipo de investigación, con la investigación analítica. El análisis como procesamiento de datos se*



realiza en las investigaciones descriptivas, comparativas, confirmatorias, es decir en todas, pero en cada caso el resultado corresponde al nivel de investigación con el cual el investigador concluye.” HERNÁNDEZ S. Roberto; FERNÁNDEZ C. Carlos; BAPTISTA L., Pilar (2006: 60).

3.1.3. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva para establecer la correlación de las variables: la Motivación en los recepcionistas y su Satisfacción Laboral.

3.1.3.1. Método Descriptivo

El método descriptivo es *“La investigación descriptiva es el estudio exploratorio cuyo objetivo principal es llegar a un nivel de conocimiento donde se describen las variables tal como se presentan en la realidad y la forma de cómo se relacionan estas, en tal sentido un diseño descriptivo es una acercamiento inicial al establecimiento de un conocimiento”*. TAFUR, Raúl (1995: 230).

También el presente trabajo tiene un alcance, que se refiere al grado de profundidad con la que se trabaja el fenómeno a investigar, es por esta razón que se vale de la investigación Exploratoria.

3.1.3.2. Investigación Exploratoria

Las investigaciones exploratorias *“...se efectúan, normalmente, cuando es necesario examinar un tema o problemas de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas no se ha abordado antes...sus objetivos estarán orientados a determinar cuáles son los hechos, conceptos o variables relevantes del fenómeno que estamos investigando”*. GOMEZ, Marcelo (2009: 75).



3.1.4. Diseño de Investigación

Como diseño tenemos a la Investigación No experimental es el “...*que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.*” GOMEZ, Marcelo (2009: 93).

3.1.4.1. Investigación Transeccional o Transversal

También tenemos al diseño de investigación transeccional o transversal donde se “...*recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos) y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado*”. IDEM.

Después de establecer la metodología se pone en práctica, como indican HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; y BAPTISTA, P. (2006) es poner a prueba la hipótesis.

Se realiza el trabajo de campo con la aplicación del instrumento (Censo) a los recepcionistas de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas ubicados en la ciudad de La Paz.

3.2. Hipótesis

La hipótesis es un supuesto que expresa la potencial relación entre dos o más variables, se formula para responder a un problema o pregunta de investigación.

3.2.1. Tipo de Hipótesis

Para el presente trabajo se utiliza la hipótesis explicativa “...ya que es una propuesta tentativa de dos variables que intervienen como causa y efecto del fenómeno que se estudia”. SORIA, Vitaliano (2013: 130).



“LA MOTIVACIÓN EN LOS RECEPCIONISTAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE CINCO ESTRELLAS DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE LA PAZ INCIDE DE MANERA DIRECTA EN SU SATISFACCIÓN LABORAL”

3.2.2. Identificación de Variables

3.2.2.1. Variable Independiente

Motivación en los Recepcionistas

3.2.2.2. Variable Dependiente

Satisfacción Laboral

3.2.2.3. Variable Moderante

Establecimientos Hoteleros de Cinco Estrellas

3.2.3. Definición Conceptual de las Variables

3.2.3.1. Motivación

“La motivación hace referencia a toda clase de impulsos, aspiraciones, necesidades, deseos y fuerzas que inducen a actuar a los individuos y los motivadores son los instrumentos a través de los cuales es posible conciliar las necesidades en conflicto o destacar una como prioritaria. Es por ello que en cualquier empresa organizada los directivos deben preocuparse por identificar y entender aquellos factores que sean motivadores, demostrando un “uso” ingenioso de los mismos, a la vez que son la manera que tiene la empresa de que los subordinados desempeñen su trabajo eficazmente.”
LÓPEZ C., María; GRANDIO D., Antonio (2005: 9).

3.2.3.2. Satisfacción Laboral

“La satisfacción laboral puede definirse como el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su empleo. Lo importante es reconocer que la satisfacción es un sentimiento de relativo de placer o dolor, lo que es



distinto a los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento, aunque son estos tres factores en conjunto los que ayudan a la dirección de la empresa a comprender la reacción de los trabajadores ante su empleo” WERTHER, William y DAVIS, Keith (1982: 89).

3.2.3.3. Establecimientos Hoteleros de Cinco Estrellas

Para la presente investigación se toma en cuenta a los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas que están ubicados en la ciudad de La Paz, los cuales son:

Tabla 4. Establecimientos Hoteleros de Cinco Estrellas en la Ciudad de La Paz

ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE CINCO ENTRELLAS EN LA CIUDAD DE LA PAZ
HOTELES
Europa
Presidente
Real Plaza Hotel & Convention Center
Atix
APART HOTELES
Camino Real
Ritz
Sahana S.R.L.
Casa Grande
El Rey Palace Apart Hotel
HOSTALES
Café Hotel Moss S.A.
Casa Fusión Hostal
HOTEL BOUTIQUE
Stannum Boutique Hotel & Spa.
ANAMI Hotel Boutique

Fuente: Elaboración propia en base de Directorio de prestadores de Servicios Turísticos (2012).



3.2.4. Definición de Indicadores

3.2.4.1. Motivadores

Los motivadores son muy diversos, existen tantos motivadores como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social. GARCÍA Sanz, Virginia (2012: 6).

3.2.4.2. Sentido de Pertenencia

Se puede definir al sentido de pertenencia como indica ANANT, S. (1966: 21) es el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema. Pero también se identifican como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas que pertenecen al sistema, es decir, la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias. HAGERTY, B.; LYNCH-SAUER, J.; PATUSKY, K.; BOUWSEMA, M.; y COLLIER, P.; (1992: 172).

3.2.4.3. Reconocimiento

Para GÓMEZ R., Claudia (2011: 8) el reconocimiento es parte de una serie de beneficios que tiene la organización y que ayudan a la productividad de las mismas, por eso entiende que el “...reconocimiento personal y laboral: es demostrar aprecio por los empleados que realizan una buena labor, evitando que se vayan porque no se les reconoce su trabajo.”



3.2.4.4. Autorrealización

Como explica muy claramente QUITMANN, H. (1989) La autorrealización se ha considerado, por lo general, como tendencia básica de la vida humana consistente en la mayor realización posible de las potencialidades únicas de la persona, de todo aquello que esa persona singular puede llegar a ser. Citado por BERNAL, G., Antonio (2011: 10).

3.2.4.5. Prestigio

Para BOUCEK, Joseph (1957: 81), el prestigio es el resultado de las valoraciones humanas sobre situaciones habituales. De aquella valoración deriva la apreciación más elevada de un individuo o situación colectiva, apreciándolo como prestigioso y poseedor de autoridad.

3.2.4.6. Logro

El logro se entiende como el valor de incentivo o de esfuerzo de un resultado, se refiere, hablando en general, a todo lo que contribuye a generar afectos positivos o a valorar la consecución de una meta. RUBLE, D. (1984: 16). O como MCCLELLAND (1953) explica que se “trata de una motivación aprendida a través de la interacción social, que mueve a la persona a conducir sus esfuerzos y sus acciones, de manera persistente en busca de un desempeño exitoso que alcance o sobrepase estándares de excelencia”. Citado por THORNBERRY G. (2003:198).

3.2.5. Operacionalización de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA
MOTIVACIÓN EN LOS RECEPCIONISTAS	Retribución Económica	Retribución económica fija	Censo
		Retribución económica variable	Censo
		Retribución económica mixta	Censo
		Opción de acciones	Censo
		Porcentaje sobre beneficios	Censo
		Comisión	Censo
	Retribución No Económica Salario Emocional	Condiciones para trabajar a gusto	Censo
		Condiciones del espacio de trabajo	Censo
		Compañerismo	Censo
		Conciliación de trabajo y familia	Censo
	Motivadores	Pertenencia	Censo
		Reconocimiento	Censo
		Autorrealización	Censo
		Prestigio	Censo
		Logro	Censo

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA
SATISFACCIÓN LABORAL	Características de la Satisfacción Laboral	Recompensas justas	Censo
		Condiciones favorables de trabajo	Censo
		Compañeros que brinden apoyo	Censo
		Participación en la toma de decisiones	Censo

VARIABLE MODERANTE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE CINCO ESTRELLAS	Características de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas	Infraestructura	Censo
		Equipamiento	Censo



3.3. Técnicas de Investigación

La técnica de investigación que se utilizó para la realización del presente trabajo de investigación es el Censo

3.3.1. Censo Estadístico

El Censo Estadístico es contar al número completo de individuos de una población determinada en un momento específico, *“Es el proceso de observar la población completa. Es decir, tomar una muestra igual a la población.”* GALBIATI Riesco, Jorge M. (2012: 4).

Para recolectar la información necesaria para este censo, se tiene el instrumento del cuestionario.

3.3.2. Cuestionario

El cuestionario *“Es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”*. HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; y BAPTISTA, P. (2006: 310)

“El cuestionario contiene aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisos del objeto de estudio”. TAMAYO (2000: 124).

Con este instrumento se logra ahondar más sobre la temática que se presente en el trabajo académico.

3.3.2.1. Variables que Mide el Instrumento

El instrumento cuestionario mide la variable Motivación y la Satisfacción Laboral.

3.3.2.2. Momentos de la Aplicación del Instrumento

La puesta en práctica del instrumento se hizo entre los días 15 al 20 de agosto del 2018.



3.3.2.3. Determinación de la Muestra de Investigación a los Recepcionistas y Auxiliares de los Recepción de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas de la Ciudad de La Paz

Para la realización del presente trabajo se tiene como universo de estudio todos los recepcionistas y auxiliares de Recepción de los mencionados Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas:

Tabla 5. Cantidad de Recepcionistas en Establecimientos Hoteleros de Cinco Estrellas en la Ciudad de La Paz

CANTIDAD DE RECEPCIONISTAS EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE CINCO ENTRELLAS EN LA CIUDAD DE LA PAZ	
HOTELES	
Europa	6
Presidente	5
Real Plaza Hotel & Convention Center	6
Atix	6
APART HOTELES	
Camino Real	6
Ritz	5
Sahana S.R.L.	4
Casa Grande	9
El Rey Palace Apart Hotel	5
HOSTALES	
Café Hotel Moss S.A.	3
Casa Fusión Hostal	3
SUITES HOTEL	
Suites Camino Real	7
HOTEL BOUTIQUE	
Stannum Boutique Hotel & Spa.	5
TOTAL	70

Fuente: Elaboración propia con base tomados de los Establecimientos Hoteleros.



Como se indicó se utilizó el censo estadístico, esto se debe a que el universo de los recepcionistas y auxiliares de recepción alcanza a 70, por lo cual se aplica el instrumento Cuestionario a la totalidad de los individuos.

3.4. Fuentes de información

El trabajo de investigación tendrá como fuentes de investigación las siguientes:

3.4.1 Fuentes Primarias

- Planilla de Trabajadores.
- Manual de Funciones del Recepcionista
- Manual de Funciones del Jefe de Recepción.

3.4.2. Fuentes Secundarias

- Bibliografía relacionada a hotelería, libros sobre motivación laboral, textos sobre Satisfacción laboral, textos de metodología de investigación entre otros.
- Tesis de grado relacionados con el tema.
- Monografías relacionadas con el tema.
- Artículos especializados.
- Periódicos y revistas especializadas.
- Páginas Web

CAPÍTULO 4



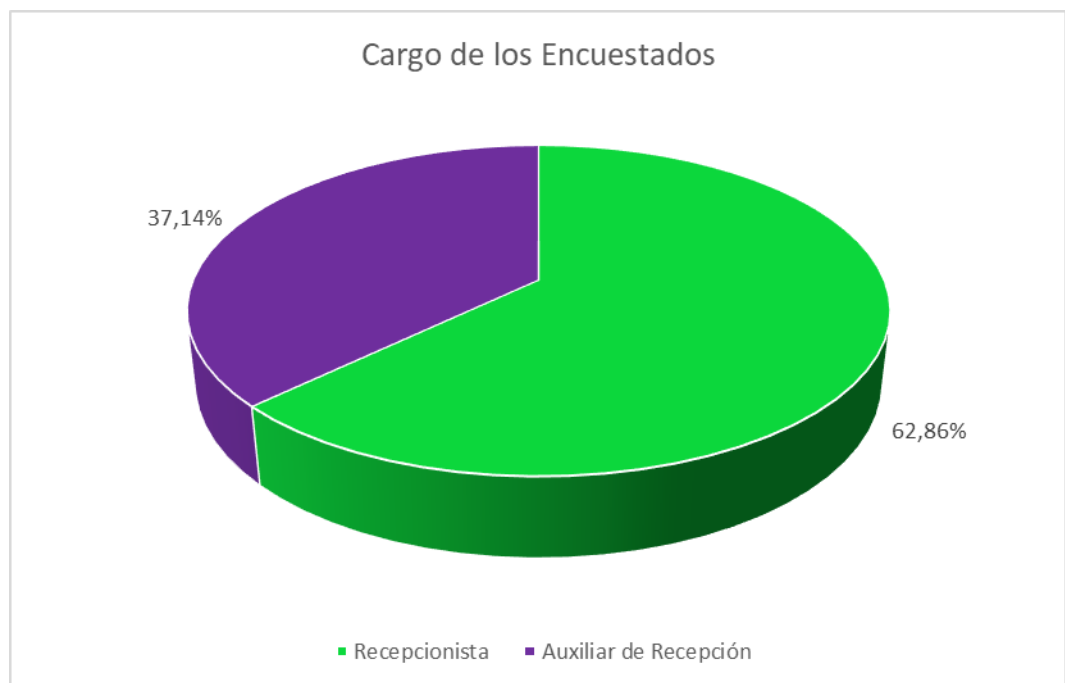
CAPÍTULO 4

4. Marco Práctico

4.1. Análisis de Resultados

Después de realizado el trabajo de campo en los establecimientos Hoteleros de Cinco Estrellas de la Ciudad de La Paz se obtuvo los resultados y se procedió al análisis de los mismos, los cuales están desglosados en los siguientes cuadros.

Gráfico 5. Cargo de los Encuestados

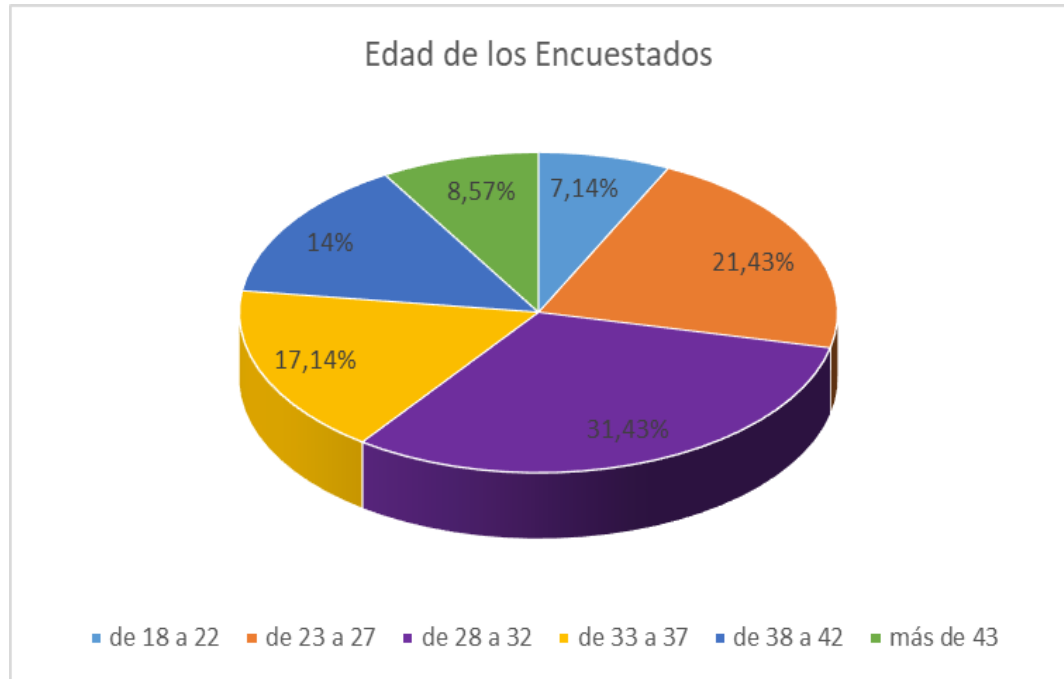


Fuente: Elaboración propia

El 62,86% de los entrevistados en los Establecimientos Hoteleros de Cinco Estrellas de la ciudad de La Paz, tienen el cargo de Recepcionistas y el 37,14% ocupan del cargo de Auxiliar de Recepción, que tienen la función de apoyo a los Recepcionistas en horas pico de trabajo o de suplencia al cargo; con este dato definiremos como el cargo que ocupan influye en su auto realización.



Gráfico 6. Edad de los Encuestados

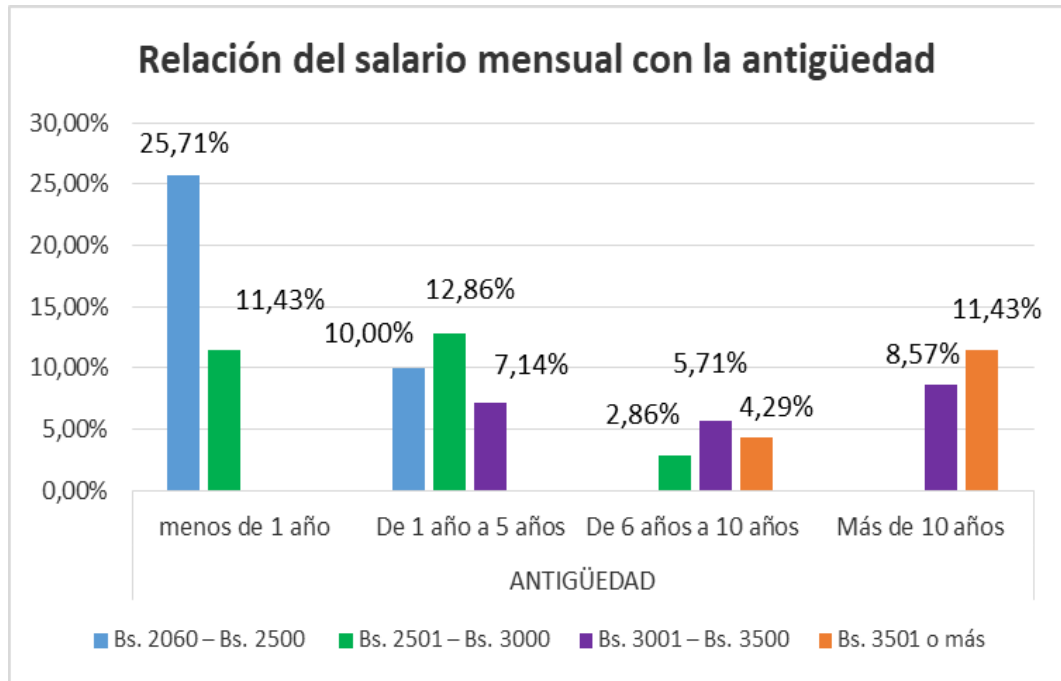


Fuente: Elaboración propia

En el presente gráfico se puede apreciar que la población predominante (31,43%) es la que está entre los 28 a 32 años, seguida de la de 23 a 27 años (21,43%), el (17,43%) están entre los rangos de edad de 33 a 37 años, estos datos son bastante interesantes ya los motivadores y el nivel de satisfacción de cada generación son distintos entre sí, esto podría ayudar a implementar un plan motivacional para los trabajadores del área de recepción de los Establecimientos Hoteleros



Gráfico 7. Relación del salario mensual con la antigüedad

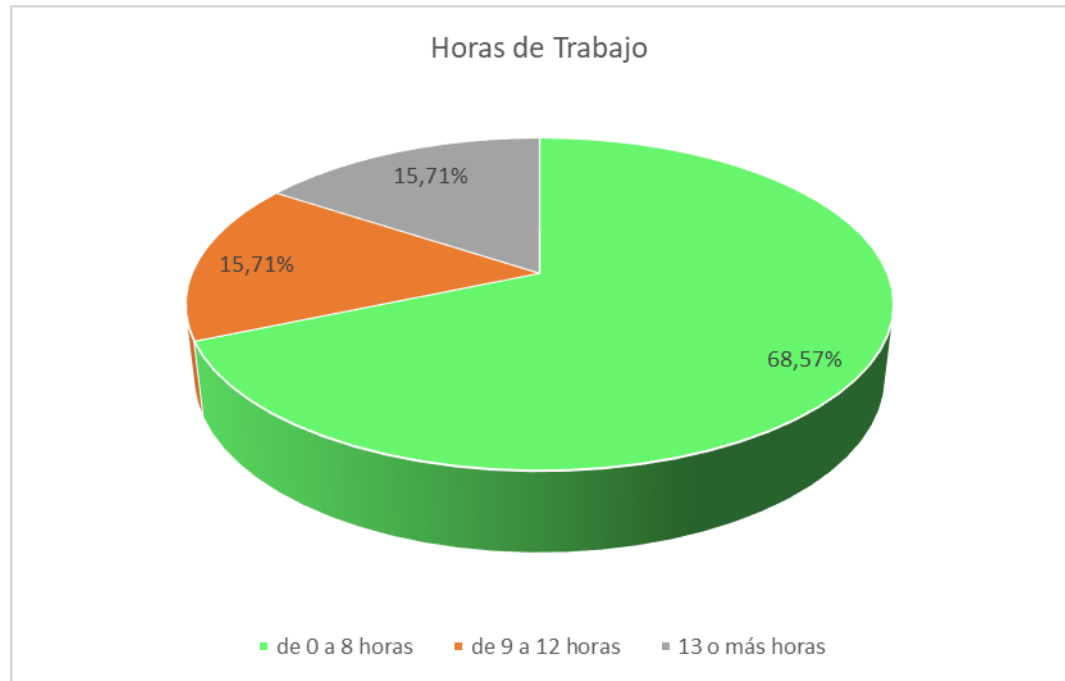


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la relación entre la antigüedad y el salario que perciben los recepcionistas existe una diferenciación, esto que se da por el nivel de responsabilidades que conlleva su cargo junto con la antigüedad, beneficios y bonos que perciban, mientras más años trabajen en la empresa mayores serán los beneficios que obtienen, esta comparación es interesante realizar para poder analizar la estabilidad laboral que brindan estas empresas porque si la organización da una estabilidad laboral al trabajador este podrá llegar a lograr sus metas personales y por ende llegar a estar satisfecho laboralmente.



Gráfico 8. Horas de Trabajo de los Encuestados



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 68,57% de los encuestados tienen la jornada laboral de 8 horas, este horario es corrido y por turnos rotativos, el 15,71% de los Recepcionistas y Auxiliares de recepción trabajan hasta 12 horas diarias y el mismo porcentaje trabaja más de 13 horas, esta diferencia en el tiempo de trabajo se debe a la complejidad de las actividades en los Establecimientos Hoteleros, se debe tomar en cuenta el tiempo de trabajo de los recepcionistas con los motivadores que reciben, ya que de esto dependerá una mayor productividad y así elevar el nivel de la satisfacción laboral, porque el exceso de horas laborales causa desgaste físico en el trabajador.



Gráfico 9. Tipo de Contrato de los Encuestados

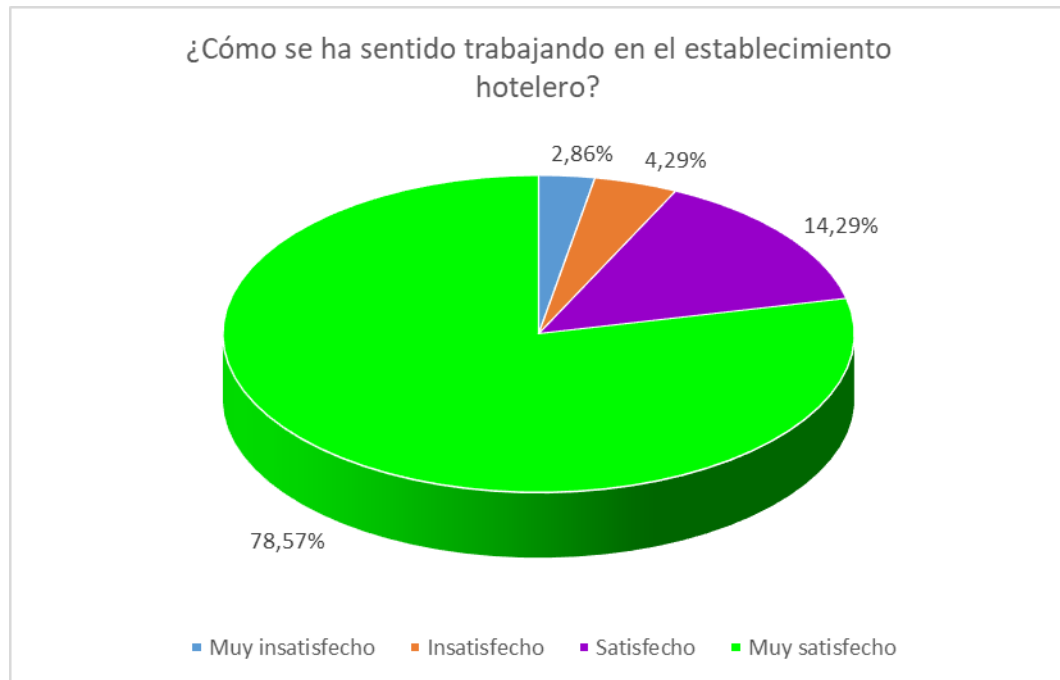


Fuente: Elaboración propia

El tipo de contrato que ofrecen los Establecimientos Hoteleros a los trabajadores son en un 74,29% un Contrato Indefinido denotando que el trabajo es asegurado por el tiempo de permanencia de los trabajadores, como es conocido, toda empresa tiene un personal a prueba por noventa días, por esta razón se obtuvo el 25,71% de Contratos a condición de prueba por 90 días que, por otra parte, son resultado de reemplazos de personal permanente por bajas médicas, permisos por maternidad, vacaciones, etcétera.



Gráfico 10. ¿Cómo se ha sentido trabajando en el establecimiento hotelero?



Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se puede observar que parte de la totalidad de los recepcionistas y auxiliares de recepción se sienten Muy Satisfechos (78,57%) y Satisfechos (14,29%) trabajando en los establecimientos hoteleros, pero llama la atención que entre el (2,86%) y el (4,29%) se encuentran Muy Insatisfechos e Insatisfechos trabajando en dichos establecimientos esto se puede dar al salario que perciben, factores motivacionales o problemas personales, el presente trabajo trato de identificar estos factores.



Gráfico 11. ¿Cómo se siente con el salario que percibe?



Fuente: Elaboración propia

El 71,73 % y el 21,43% de los trabajadores, a los que se aplicó la encuesta, se consideran Muy Satisfechos y Satisfechos por el salario que perciben, por un lado se puede considerar que al ser empresas privadas cuentan con un salario más competitivo, por otro lado, entre el 2,86% y el 4,29% se consideran Muy Insatisfechos e Insatisfechos por el salario, esto puede estar ligado con el desgaste de los turnos rotativos, que puede ocasionar que el trabajador no disfrute de su vida familiar.



Gráfico 12. ¿Cómo se siente respecto al sistema de recompensas e incentivos para los recepcionistas?

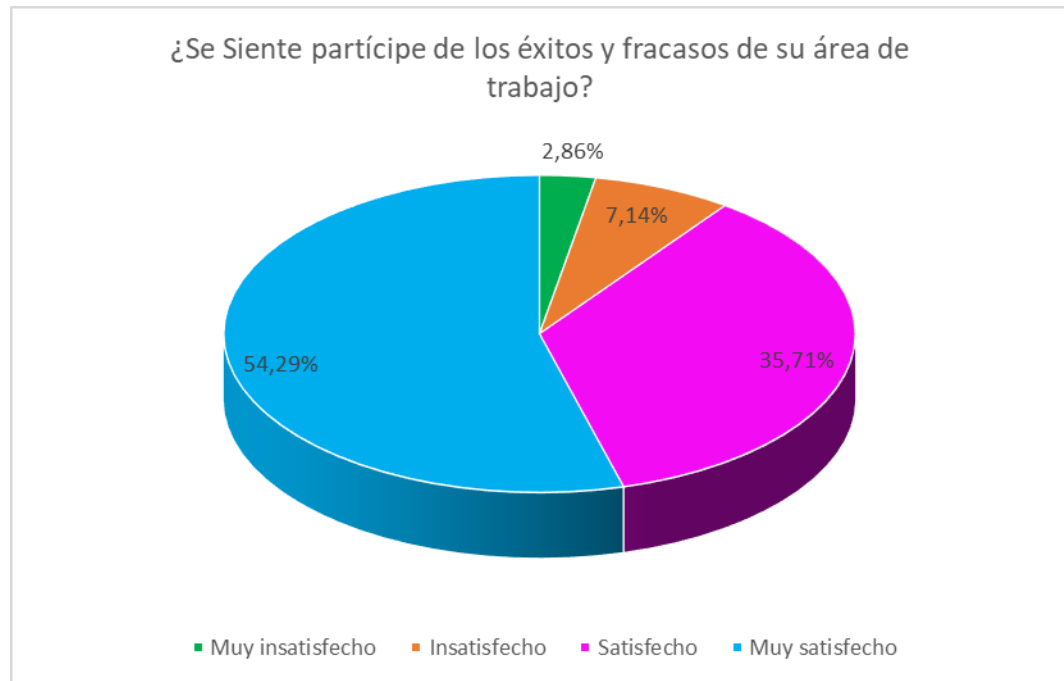


Fuente: Elaboración propia

Cuando se habla del sistema de recompensas e incentivos se refiere a los bonos, premios, gratificaciones y beneficios que reciben los recepcionistas y auxiliares de recepción, los resultados del trabajo de campo señalan que el 54,29% de los trabajadores encuestados de estos establecimientos se encuentran muy insatisfechos, además se revela que el 5.72 % están Satisfechos y Muy satisfechos en cuanto a las recompensas e incentivos que recibe en el hotel. Esta desigualdad repercute directamente en el sentido de pertenencia, la autorrealización, reconocimiento y logro personal de los trabajadores por lo que sería necesario desarrollar y/o implementar un plan de incentivos justo y equitativo para el personal.



Gráfico 13. ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados se sienten Muy Satisfechos (54,29%) y Satisfechos (35,71%) con el nivel de pertenencia con la organización, es decir, que los trabajadores se sienten parte de los éxitos de la organización como así de los fracasos, esto demuestra que el sentido de pertenencia hacia el Establecimiento Hotelero que tienen los trabajadores es alto y muy considerable, ya que el sentido de pertenencia es un reflejo del nivel de motivación que ejercen los mandos medios y superiores para con los recepcionistas y auxiliares de recepción. Pero también, de un porcentaje de personas Muy Insatisfechos (2,86%) e Insatisfechos (7,14%) con los éxitos y fracasos de la organización, esto puede deberse a que los trabajadores no tienen esa actitud pro activa, por ende, no tienen el sentido de pertenencia totalmente desarrollado como para asumir estos logros o fracasos.



Gráfico 14. Respecto al clima laboral me siento...



Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores se sienten felices en cuanto al clima laboral ya que entre el 51,43% y 45,71% están Muy Satisfechos y Satisfechos respectivamente, esto indica que el clima laboral en estos establecimientos es ideal para el trabajo, pero llama poderosamente la atención que un porcentaje de la población (1,43% y 1,43%) sienten que el clima laboral no es el ideal, analizando los datos de las preguntas anteriores, por ejemplo, el salario que percibe, hace que el sueldo que reciben influya en el buen ambiente o clima laboral, esto se puede dar por la inequidad de la distribución de los sueldos.



Gráfico 15. ¿Cómo se siente con la relación laboral que tiene con sus compañeros?



Fuente: Elaboración propia

La relación laboral entre los trabajadores de los Establecimientos Hoteleros es primordial para el éxito del clima laboral, esto se evidencia porque entre 52,86% y el 45,71% se sienten Muy Satisfechos y Satisfechos con la relación con sus compañeros de trabajo que apoyan los datos de la pregunta anterior, esto hace que el trabajador se autodefina como miembros del grupo de trabajo. Además se debe hacer notar que hay un 1.43% que se encuentran Insatisfechos, como se había indicado esto puede darse por la insatisfacción del sueldo que perciben que afecta el clima laboral y la relación entre sus compañeros de trabajo en los Establecimientos Hoteleros.



Gráfico 16. ¿Cómo se siente con la relación laboral que tiene con su inmediato superior (jefe)?

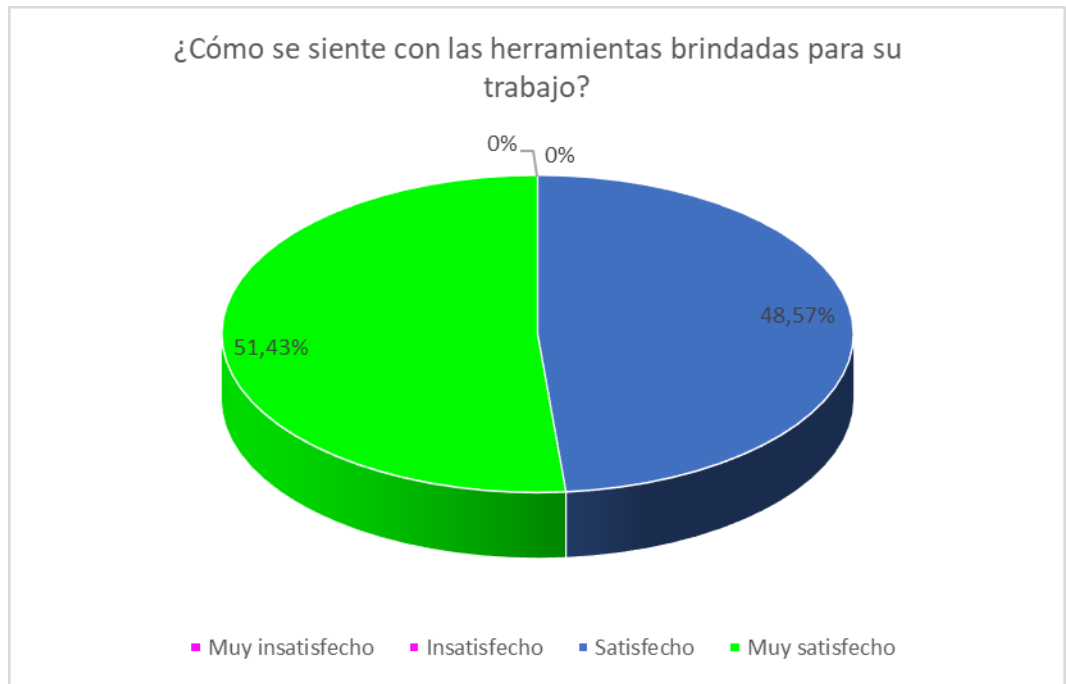


Fuente: Elaboración propia

Si bien se denota que dos grandes porciones de los encuestados se sienten Muy Satisfechos (25.71%), Satisfecho (35.71%) con la relación que tienen con su inmediato superior, es bastante llamativo que un 35,71% de los recepcionistas encuestados se sienten insatisfechos con la relación que tiene con su jefe, esto desemboca en desgano, falta de motivación y hasta temor con su inmediato superior, como fue recurrente en algunas preguntas del cuestionario se tiene un 2.86% de la población que se siente Muy Insatisfecho, estos dos últimos porcentajes influyen directamente con el clima laboral en las instituciones por lo cual se debería crear e implementar planes para disminuir estos porcentajes, porque si la relación jefe - trabajador no es la ideal o por lo menos llevadera no se lograrían las metas trazadas.



Gráfico 17. ¿Cómo se siente con las herramientas brindadas para su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Las herramientas que brindan los Establecimientos Hoteleros para que los recepcionistas y auxiliares de Recepción puedan desenvolverse en su labor diaria son las adecuadas y suficientes, esto lo indica los resultados de la encuesta ya que el 100% están Muy Satisfechos y Satisfechos, por otro lado, ese sesgo de personas inconformes en la preguntas anteriores están satisfechos con los instrumentos o herramientas que se les provee, esto evidencia que estos trabajadores, en alguna medida, están motivados para realizar su trabajo porque tienen todas las facilidades físicas.



Gráfico 18. Respecto a la manera en que se manejan los conflictos y problemas en la empresa. ¿Cómo se siente?

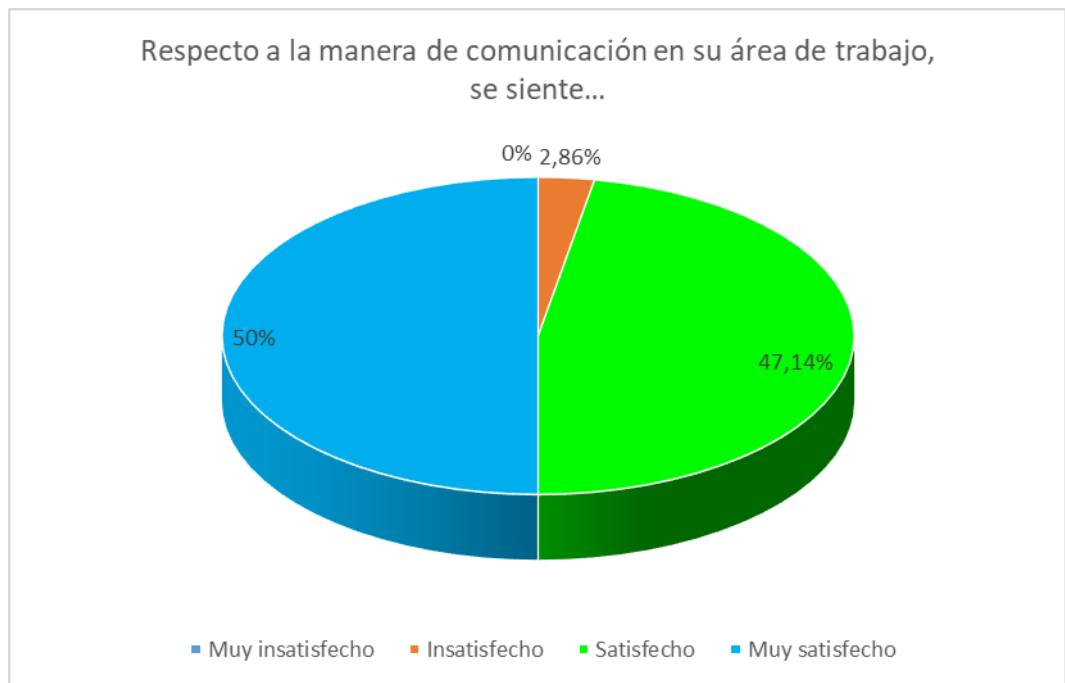


Fuente: Elaboración propia

La resolución de conflictos y problemas en una organización es primordial para una conducción ideal de la misma, en el caso de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas de la Ciudad de La Paz, estos datos muestran que los trabajadores en un 94,29% (44,29%, 50%) están Muy Satisfechos y Satisfechos respectivamente, el Liderazgo en las empresas tanto a nivel de mando intermedio como en la dirección, están muy bien desarrollados. Otra vez, en esta pregunta, aparece un porcentaje Muy Insatisfechos y Satisfechos del modo como se resuelven los problemas y conflictos en estas organizaciones.



Gráfico 19. Respecto a la manera de comunicación en su área de trabajo, se siente...



Fuente: Elaboración propia

El cuadro hace notar que existe un buen ambiente o clima laboral entre compañeros porque entre el 50% y el 47,14% existe un alto grado de libertad de comunicación entre ellos, los trabajadores se sienten cómodos en la comunicación con sus compañeros. Parece bastante claro que la mayoría conoce bien las metas y objetivos del equipo pero a pesar de ello se debería de mejorar la información al respecto ya que al parecer existen algunos problemas de comunicación de los mandos superiores a los inferiores (2,86% de Insatisfechos) al existir este pequeño problema en las comunicaciones laborales entre compañeros de trabajo, puede darse debido a un mal proceso en el sistema de trabajo. Este pequeño problema es de fácil solución ya que la función de comunicar no necesita una gran inversión, se podrían realizar reuniones de coordinación.



Gráfico 20. ¿Cómo se siente usted respecto a los objetivos que tiene la empresa para su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores en su totalidad (48,57%, 51,43%) señalan que conocen y están claros los objetivos del puesto de trabajo (Recepción) en el Establecimiento Hotelero, esto hace que los recepcionistas y auxiliares de Recepción tienen pleno conocimiento de cómo realizar su trabajo, esto se da porque existe una coherencia entre los objetivos de la empresa y los objetivos e interés de los trabajadores.



Gráfico 21. ¿Cómo se siente de acuerdo al desarrollo profesional que la empresa otorga?

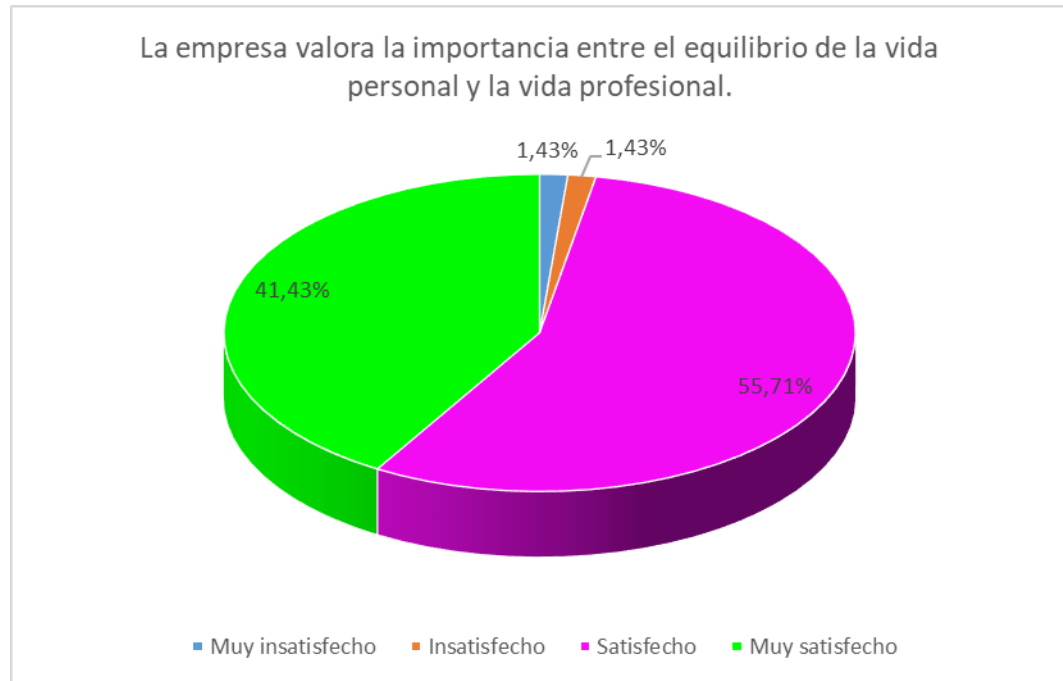


Fuente: Elaboración propia

El 41,43% y el 55,71% de los encuestados se sienten Muy Satisfechos y Satisfechos con el desarrollo profesional que brindan los Establecimientos Hoteleros, ya que los trabajadores tienen la oportunidad de crecer y subir escaños en la organización (ascender de puesto) esto, acompañado con la formación que da la organización y la formación personal coadyuvan a que las personas sientan pertenecía al Establecimiento Hotelero, factor fundamental que ayuda a lograr los objetivos del puesto de trabajo de la organización para así lograr los objetivos personales y lograr una realización personal. El 2,86% se muestran insatisfechos tal vez porque no tienen claro de cómo lograr este desarrollo o aún no cuentan con la formación académica requerida para lograr crecer en la organización.



Gráfico 22. La empresa valora la importancia entre el equilibrio de la vida personal y la vida profesional.

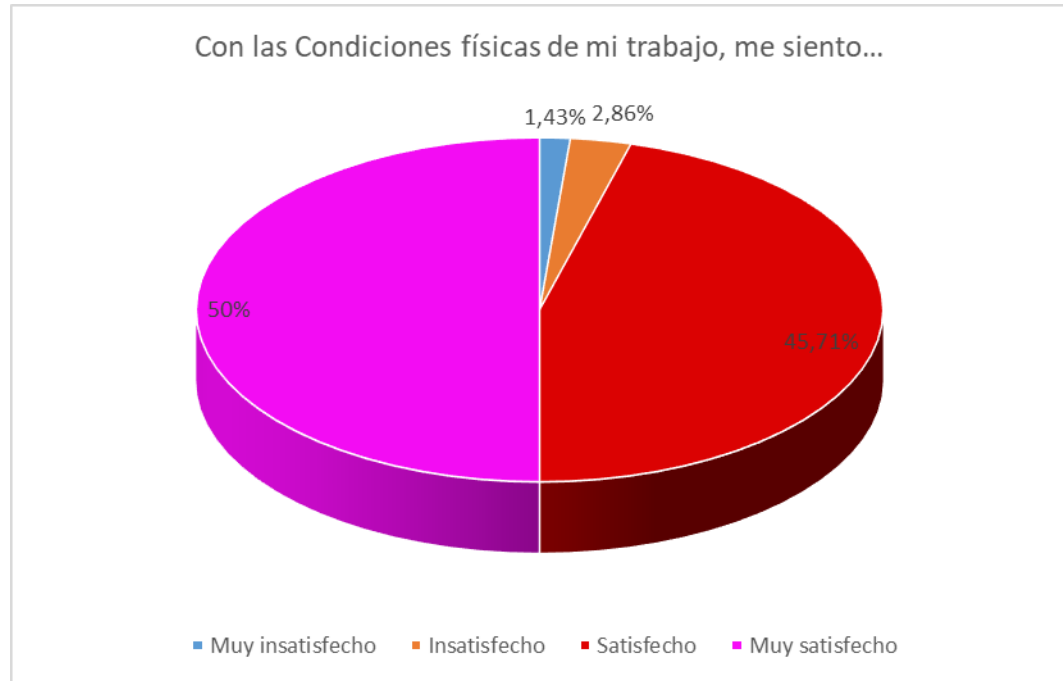


Fuente: Elaboración propia

El equilibrio laboral y el familiar es el eje integrador para lograr niveles de satisfacción y motivación en la fuente laboral, los resultados muestran, con un porcentaje bastante significativo (55,71% y el 41,43%), los trabajadores consideran que la empresa da mucha importancia a este equilibrio ya que con un nivel alto de insatisfacción se puede contribuir involuntariamente a dañar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad, causando descontento en el cliente final y hasta la posible pérdida económica para el Establecimiento Hotelero. En este caso el nivel de insatisfacción del equilibrio laboral y familiar es bajo (1,43% Muy Insatisfecho y 1,43% Insatisfechos) pero no se debe llevar a la despreocupación o dejadez de no controlar este porcentaje para que no suba sino trabajar para disminuirlo.



Gráfico 23. Con las condiciones físicas de mi trabajo, me siento...

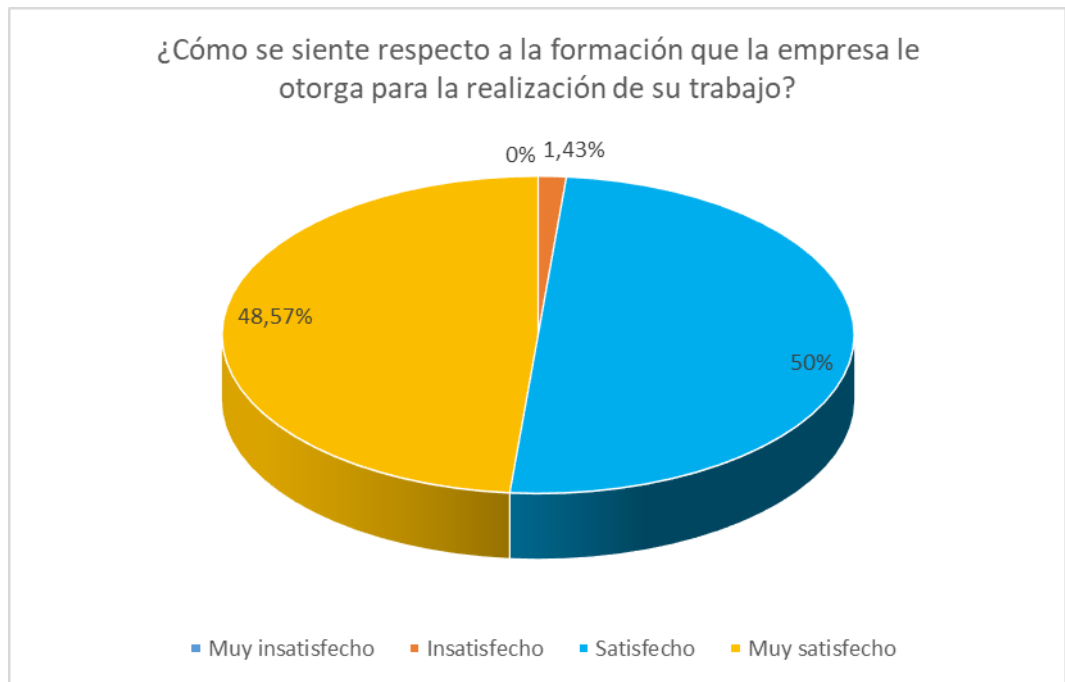


Fuente: Elaboración propia

La satisfacción laboral conlleva varios componentes, una de ellos son las condiciones físicas del puesto de trabajo, por ello, entre 50% y el 45,71% se sienten Muy Satisfechos y Satisfechos, respectivamente, con las condiciones física que brindan los Establecimientos Hoteleros, las condiciones físicas van desde una buena iluminación, calefacción, sillones cómodos, computadoras veloces, condiciones de seguridad y ahora con el internet con la velocidad adecuada; es bastante relevante que 1,43% (Muy Insatisfecho) y el 2.86% (Insatisfecho) de los encuestados no consideren que las condiciones físicas que brinda el Establecimiento Hotelero sean las mejores, este punto logra ser más subjetivo porque la comodidad o la percepción de que bienes o artículos son los ideales para trabajar es relativo de persona a persona.



Gráfico 24. ¿Cómo se siente respecto a la formación que la empresa le otorga para la realización de su trabajo?

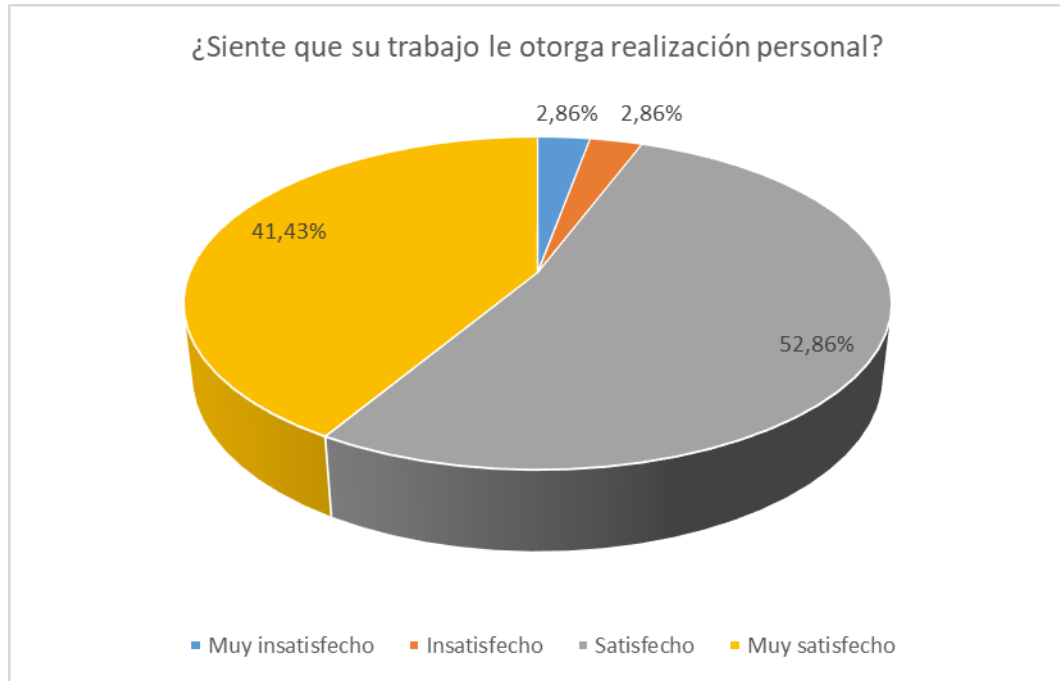


Fuente: Elaboración propia

Entre el 50% y el 48,57% del personal se sienten Muy Satisfechos y Satisfechos con la formación que reciben de los Establecimientos Hoteleros, dentro la formación que reciben están los seminarios, talleres, charlas entre otros, con esta capacitación junto con los recursos y herramientas necesarias, los trabajadores pueden desarrollarse, logrando un nivel de participación activa en el diseño de su propia carrera profesional, buscando oportunidades y aprendiendo nuevas habilidades para alcanzar su desarrollo profesional en la organización. No se debe dejar de lado que el 1,43% se siente Insatisfecho posiblemente esto se deba a que la capacitación que reciben no es la que ellos esperan o no está bien definida por el Establecimiento Hotelero.



Gráfico 25. ¿Siente que su trabajo le otorga realización personal?



Fuente: Elaboración propia

Es ponderable analizar que un 5,72% (entre Muy Insatisfechos e Insatisfechos) no se sienten a gusto trabajando en los Establecimientos Hoteleros ya que no sienten que la labor que realizan les otorgue una realización personal, este sesgo se repite a lo largo de varias preguntas, las personas que están dentro este porcentaje puede que estén trabajando no por un gusto si no por una necesidad. Por otro lado más del 90% (entre Muy Satisfechos y Satisfechos) sienten que trabajando en estos Establecimientos Hoteleros les ayuda y/o facilita una realización personal, logrando que la motivación laboral tenga un alto índice y así cumplir con los objetivos de la organización.

4.2. Docimasia de la Hipótesis

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ACEPTA	RECHAZA
MOTIVACIÓN EN LOS RECEPTIONISTAS	Retribución Económica	Retribución económica fija	2, 4	
		Retribución económica variable		5
		Retribución económica mixta		5
		Opción de acciones		5
		Porcentaje sobre beneficios		5
		Comisión		5
	Retribución No Económica	Condiciones para trabajar a gusto	3, 7, 10, 16	
		Condiciones ambientales del espacio de trabajo	3, 7, 16	
		Compañerismo en las relaciones laborales	3, 7, 8, 12	
		Conciliación de trabajo y familia	3, 15	
	Motivadores	Pertenencia	6, 8	
		Reconocimiento		9
		Autorrealización	14, 17, 18	
		Prestigio	15	
		Logro	6, 13, 18	

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ACEPTA	RECHAZA
SATISFACCIÓN LABORAL	Características de la Satisfacción Laboral	Recompensas justas		5
		Condiciones favorables de trabajo	7, 11, 12, 16	
		Compañeros que brinden apoyo	8, 12	
		Participación en la toma de decisiones	11	

VARIABLE MODERANTE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ACEPTA	RECHAZA
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE CINCO ESTRELLAS	Características de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas	Infraestructura	16	
		Equipamiento	10	



$$\begin{array}{r} \text{Casos Favorables} \quad 14 \\ \text{-----} = \text{-----} = 87.5\% \\ \text{Casos Posibles} \quad 16 \end{array}$$

Según el resultado obtenido de las encuestas efectuadas, de 14 preguntas 16 aprueba la hipótesis planteada en el trabajo de investigación, lo cual representa el 87.5% de aprobación.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo de investigación se pudo responder a las preguntas de investigación que se irán puntualizando de la siguiente manera:

En toda organización, en especial en las empresas del sector hotelero, la motivación en los trabajadores es la punta de lanza para lograr los objetivos de las organizaciones, ya que no es suficiente que el empleado se encuentre satisfecho con su sueldo, *el dinero no lo es todo*, sino que tendrían que estar comprometidos con la organización (misión, visión, valores, estrategias y objetivos), sabiendo que los empleados son una pieza fundamental de todo el sistema organizacional, este compromiso se logra motivando al personal con técnicas actualizadas y trabajando el salario emocional. Las empresas hoteleras están comenzando a entender que los trabajadores no se retienen mediante el salario, sino que van descubriendo factores que influyen en la satisfacción de los trabajadores.

Los tipos de motivadores que las empresas utilizan, según los datos obtenidos, van desde recompensas e incentivos que son muy bien recibidos por los Recepcionistas y Auxiliares de Recepción de estos Establecimientos, desarrollaron un clima laboral donde los trabajadores se encuentran satisfechos logrando que la relación laboral entre compañeros de área sea llevadera, por otro lado las herramientas que brindan a los trabajadores son las adecuadas según como lo perciben los mismos Recepcionistas y Auxiliares de Recepción, al igual que las herramientas, es muy importante valorar las condiciones físicas del puesto de trabajo, las condiciones brindadas por los Establecimientos Hoteleros, según señalan los resultados de la investigación, satisfacen las expectativas y mejora las condiciones laborales; por otro lado, las empresas hoteleras ayudan al desarrollo profesional de sus trabajadores, que en una primera instancia no parecería que fuera importante, pero con los resultados de la investigación logramos identificar que este desarrollo es de vital importancia para el crecimiento de los trabajadores y que aporta a su nivel de satisfacción laboral.



Uno de los objetivos importantes planteados para la presente investigación era el de determinar el grado de satisfacción que tienen los Recepcionistas de los Establecimientos Hoteleros, como conclusión de este objetivo, después de hacer un análisis, tenemos que este grado es bastante alto de acuerdo a lo esperado, en general se tiene un 87.5% de aceptación de los trabajadores, por un lado está el sueldo que perciben, las condiciones laborales, sentido de pertenencia, entre otros, pero es valorable mencionar que existe un porcentaje mínimo, pero muy importante, que se encuentra Insatisfecho con la mayoría de los factores motivacionales que existen en la empresa, este sesgo se da por el hecho de que no están satisfechos con el sistema de recompensas e incentivos y como resultado se tiene que el trabajo que realizan no les otorga una realización personal y por ende una Satisfacción Laboral, es labor de los jefes de área o inmediatos superiores tratar de bajar este porcentaje.

Como todo trabajo de investigación, se puede concluir que se logró comprobar la hipótesis de investigación donde se afirma que la motivación en los recepcionistas de los hoteles de cinco estrellas del centro de la ciudad de La Paz incide de manera directa en su satisfacción laboral pero esta motivación va acompañada de otros factores, como las relaciones laborales (ambiente de trabajo), las condiciones físicas del puesto de trabajo, el reconocimiento, además se obtuvo que hay otros factores pero no presenta la misma incidencia en la satisfacción de los recepcionistas, pero, como se había mencionado, las empresas hoteleras deben ahondar esfuerzos para paliar el sistema de incentivos y recompensas hacia los trabajadores, si bien los trabajadores no están satisfechos con este sistema se puede desarrollar e implementar estrategias de salario emocional que a la larga logrará que el trabajador deje de lado los incentivos y recompensas y de más importancia a los beneficios del salario emocional que implemente la organización – hoteles.

RECOMENDACIÓN



RECOMENDACIÓN

Después de realizada la investigación surgió la iniciativa de desarrollar una Propuesta como recomendación a los directivos de los establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de La Paz.

La propuesta logrará que estos Establecimientos incrementen el nivel de pertenencia a la organización por parte de los trabajadores, de esta manera, subiendo el nivel de motivación con variadas estrategias como el salario emocional y bonificaciones; siendo que la motivación al personal es primordial para que se llegue a un alto nivel de satisfacción laboral en los recepcionistas.

PROPUESTA

1. Introducción

La actividad de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de La Paz es bastante importante ya que el perfil del huésped que llega a estos establecimientos son personas de gran poder adquisitivo y gran capacidad de gasto, es por eso, que buscan calidad en los servicios y sobre todo calidad humana del personal en contacto de los mismos, por esta razón es importante cuidar a los trabajadores en especial a los que están en contacto directo con el huésped como lo son los recepcionistas y auxiliares de recepción.

El propósito de esta propuesta es lograr un plan de motivación para este personal como primera instancia para después replicar el plan con los trabajadores en total de los establecimientos hoteleros.



2. Justificación

El presente trabajo tiene como finalidad mejorar la calidad de vida tanto laboral como personal de los recepcionistas y auxiliares de recepción de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de La Paz.

Conocidas las necesidades de los recepcionistas y auxiliares de recepción mediante el censo realizado se presenta este plan motivacional como guía a la gerencia para su implementación en el área de recepción y posteriormente en la totalidad de los departamentos de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas.

3. Objetivo general de la propuesta

- ✓ Diseñar un plan motivacional para el área de Recepción de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de La Paz.

4. Objetivos específicos de la propuesta

- ✓ Mejorar el sistema de bonificación y recompensas de los trabajadores del departamento de Recepción de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de La Paz.
- ✓ Implementar la estrategia de salario emocional en el departamento de Recepción de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de La Paz.
- ✓ Elevar la productividad y el sentido de pertenencia de los trabajadores del departamento de Recepción de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de La Paz.

5. Diseño del plan motivacional

El presente plan Motivacional se dividió en dos partes, la primera destinada a mejorar el sistema de bonificación y recompensas, y una segunda implementar una estrategia de



salario emocional, con el fin de elevar la productividad y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

5.1. Sistema de bonificación y recompensa

Para mejorar el sistema de Bonificación y recompensas de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de La Paz, se cuenta con el siguiente plan que consiste en:

Después de una evaluación del desempeño se tendrá los resultados con los que se aplicará a los mejores trabajadores, los que superaron los objetivos o los que realizaron labores satisfactorias más allá de su responsabilidad (trabajar horas extras, apoyo en otras actividades, etc.)

5.1.1. Mejores trabajadores

El trabajador de recepción en estos establecimientos hoteleros, según Maslow, debe tener cubierta sus necesidades fisiológicas, una vez logrado esto tendrá necesidades de seguridad como son la seguridad física, de empleo beneficios entre otros, siguiendo este ciclo se bonificará a los trabajadores que logren ser los mejores trabajadores se dará una bonificación a su sueldo que será un monto fijo de 500 bolivianos (monto fijo e igual para todos los trabajadores). Con este beneficio el trabajador, como se había indicado, logrará cubrir sus necesidades de seguridad, logrará trabajar tranquilo, cómodo y sobre todo motivado.

5.1.2. Superación de objetivos

Para cubrir esta necesidad elevada que se halla en la cima de la jerarquía Maslow, el trabajador del área de recepción debe sentir que explota su potencial personal a través de sus labores específicas que desarrolla en su puesto de trabajo, debe ser reconocido o premiado por este esfuerzo; aquel o aquellos trabajadores que superen los objetivos



particularmente en ventas se les entregará un bono por venta de planes de alojamiento del hotel, la bonificación económica será del 5% por cada venta o proceso de reserva efectivo para el establecimiento.

Con este impulso que tiene la persona tendrá el potencial de poder ser lo que se puede ser, y comprende el crecimiento, la realización del propio potencial y la autorrealización, explotando todas sus habilidades para ampliar al máximo su talento. Todo esto se reflejara en el impulso hacia la competencia entre los trabajadores y por supuesto aumentando la productividad.

5.1.3. Labores satisfactorias más allá de su responsabilidad

Como indica Maslow el individuo las necesidades están en gran parte satisfechas recién podrá cubrir las siguientes necesidades que se encuentra en la Pirámide de Maslow, una de estas necesidades a cubrir en cuanto a seguridad es o son los beneficios que da la organización al trabajador, por esta razón, en esta propuesta se tomó en cuenta el esfuerzo de los trabajadores que logren labores más allá de su responsabilidad se les dará cursos y seminarios de capacitación sobre nuevas técnicas de recepción de acuerdo a las necesidades y expectativas de los trabajadores, esto para ayudaren su desarrollo profesional y posterior promoción.

Particularmente cubrir este tipo de necesidades de seguridad es la más importante y resaltante por el hecho que la organización ofrezca el beneficio de capacitación y cursos los cuales apoyaran al desarrollo de las capacidades técnicas específicas para mejorar su trabajo.

Tabla 6. Sistema de bonificación y recompensas

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	APLICACIÓN	TEORÍA
Mejorar el sistema de bonificación y recompensas de los trabajadores del departamento de Recepción de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de La Paz.	Mejores trabajadores	Bonificación 500 bolivianos	Necesidad de seguridad	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow
	Superación de objetivos	Bonificación económica 5% por cada ventas en recepción	Necesidad de autorrealización	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow
	Labores satisfactorias más allá de su responsabilidad	Cursos y seminarios de capacitación	Necesidad de seguridad	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Fuente: Elaboración propia



5.2. Incremento del salario emocional

Entendemos el salario emocional como los aspectos intangibles que van más allá del dinero que ayudan a fortalecer el sentido de pertenencia del trabajador y sobre todo reduce el índice de rotación. En este sentido, se implementaran las siguientes acciones:

Las necesidades fisiológicas están orientadas hacia la supervivencia del individuo en la organización, si bien están referidas a necesidades como saciar la sed, comer, dormir, tener un refugio, respirar, la presente propuesta va más allá, porque si el trabajador no cuenta con una salud adecuada no podrá cubrir sus necesidades fisiológicas ni podrá desenvolverse en su entorno laboral.

- Para coadyuvar con esto se propone que a los trabajadores del departamento de recepción con una antigüedad de 6 meses, que se encuentren con alguna enfermedad podrán acceder a un bono de 10\$ mensuales en medicamentos durante un año, en caso de medicamentos que no cubra el seguro.

Como indica Maslow cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, el individuo querrá o necesitará cubrir las necesidades de autoestima que están orientadas al reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás. Uno de los puntos importantes de la propuesta es lograr un espíritu o ambiente cordial y ameno esto se logrará cubriendo las necesidades de autoestima de los trabajadores, con las siguientes acciones:

- Dentro las políticas internas del establecimiento hotelero se debería tener programas especiales para que los trabajadores puedan disfrutar de los servicios del hotel logrando estima por la organización. La propuesta en si es que trimestralmente se entregará al trabajador un voucher con acceso completo a las instalaciones del hotel (habitación, restaurante, piscina, sauna, spa, etc.) este acceso también incluirá a su familia.



- Las fiestas de fin de año son las más esperadas para los niños de todas las familias, las organizaciones, en algún caso, solo se preocupan de pagar el aguinaldo pensando solo en el trabajador, pero Maslow indica que el trabajador debe sentir y cubrir la necesidad de estima por parte de la organización, la estima entendida como reconocimiento por el trabajo y agradecimiento por el trabajo que realizan por el hotel. La alta dirección mostraría un gran nivel de estima hacia el trabajador y sus hijos entregando, en la fiesta de navidad, regalos (juguetes, ropa) a los hijos de los trabajadores, menores de 12 años, regalos, caramelos, cena navideña y así además pasar un rato ameno en familia.
- Si bien es una práctica bastante usada en las organizaciones, el fin de esta propuesta es lograr que el trabajador tenga atención por parte de sus superiores, ya que la atención sobre la existencia del trabajador está inmersa en la necesidades de estima que señala Maslow, por esta razón mensualmente se celebrará el cumpleaños de los trabajadores, la empresa se encargara de ofrecer una torta para los cumpleaños del mes, con esto lograremos apoyar un nivel de respeto hacia el trabajador, desarrollando sentimientos de confianza y pertenencia.
- Con una buena organización en cuanto a logística para el aniversario de la empresa se realizará una parrillada y jornada deportiva con la participación de los hijos y parejas de los trabajadores sin ningún costo, con esto, se logrará que las personas se sientan seguras de sí mismas y valiosas dentro del hotel porque están siendo reconocidas como parte fundamental dentro el proceso productivo de la organización, inculcando que no solo es trabajo sino que se apoya al deporte y relacionamiento de su familia con la organización.



- El individuo debe cubrir las necesidades de autoestima y también las necesidades sociales, la organización debe hacer sentir al trabajador que es parte de la misma pero también es labor del hotel que el trabajador extienda el lazo de pertenencia hacia la pareja del trabajador; teniendo una base de datos, el día del cumpleaños del conyugue del colaborador se enviará una torta con el logo de la empresa a la casa del trabajador.

Con todo esto lograremos subir el salario emocional en los trabajadores, en el entendido que no existe un salario que compense un mal clima laboral, factor importante para que los recepcionistas tengan este sentido pertenencia que ayudará a tener trabajadores felices y orgullosos en trabajar en la institución que pertenezcan (Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de La Paz).

Tabla 7. Sistema de bonificación y recompensas - Incremento del salario emocional

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	APLICACIÓN	TEORÍA
Implementar la estrategia de salario emocional en el departamento de Recepción de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de La Paz.	Incremento del salario emocional	Bono de 10\$ mensuales en medicinas a los trabajadores	Necesidad fisiológica	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow
		Voucher con acceso completo a las instalaciones del hotel	Necesidad autoestima	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow
		Celebración de cumpleaños de los trabajadores	Necesidad autoestima	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow
		Parrillada y jornada deportiva en el aniversario de la empresa con la participación de los hijos y parejas de los trabajadores	Necesidad autoestima	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow
		Entrega de Torta de cumpleaños a la casa del trabajador/a para su esposa / esposo	Necesidad autoestima, necesidades sociales	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow
		Entrega de regalos para los hijos de los trabajadores menores de 12 años en la Cena de Navidad	Necesidad autoestima de	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Fuente: Elaboración propia



5.3. Inversión

Para la implementación de este plan se debe tomar en cuenta que la cantidad de trabajadores de los departamentos de Recepción de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de La Paz es distinto, unos tienen cinco y otros ocho trabajadores, es por esta razón que el presupuesto se realizó en base a un solo trabajador, para que los responsables puedan calcular el monto total simplemente multiplicando por el número de trabajadores o beneficiarios de las instituciones hoteleras.

Tendiendo estos datos se logró el siguiente presupuesto reflejado en bolivianos:



Tabla 8. Presupuesto

PRESUPUESTO (*)				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	MONTO Bs	BENEFICIARIO
Mejorar el sistema de bonificación y recompensas de los trabajadores del departamento de Recepción de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de La Paz.	Mejores trabajadores	Bonificación 500 bolivianos	500,00	1
	Superación de objetivos	Bonificación económica 5% por cada ventas en recepción	45,13	1
	Labores satisfactorias más allá de su responsabilidad	Cursos y seminarios de capacitación	697,00	1
Implementar la estrategia de salario emocional en el departamento de Recepción de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de La Paz	Incremento del salario emocional	Bono de 10\$ mensuales en medicinas a los trabajadores	697,00	1
		Voucher con acceso completo a las instalaciones del hotel	2.000,00**	1
		Celebración de cumpleaños de los trabajadores	30,00	1
		Parrillada y jornada deportiva en el aniversario de la empresa con la participación de los hijos y parejas de los trabajadores	150,00	1



		Entrega de Torta de cumpleaños a la casa del trabajador/a para su esposa / esposa	150,00	1
		Entrega de regalos para los hijos de los trabajadores menores de 12 años en la Cena de Navidad	80,00	1
		TOTAL	4.349,13	1

Fuente: Elaboración Propia

*Los datos se actualizarán el momento de la implementación del plan.

**Precio promedio de una habitación según datos INE 2016 129,50\$ / habitación.

5.4. Beneficio esperado

Después de la implementación del plan de motivación lograremos que el personal del departamento de Recepción tenga un alto nivel de pertenencia a la institución, que la familia de los trabajadores estén involucrados en los éxitos de la empresa como en sus actividades, tomando en cuenta el equilibrio del trabajo con la familia, por otro lado, el trabajador sentirá un alto nivel de autorrealización por los bonos y capacitaciones que obtendrá de parte de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ANANT, S. S. (1966). The need of belong. Canada: Mental Health.
- ✓ ARANGO Henao, Jorge Eduardo (2011). Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración – Los Trabajos del Elton Mayo. Bogota: Universidad Nacional de Colombia.
- ✓ ARRIETA-SALAS, Carlos; NAVARRO-CID, José (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. Costa Rica, Actualidades en Psicología.
- ✓ BÁEZ Casillas, Sixto (2005). Hotelería. México: CECOSA
- ✓ BERNAL, G., Antonio (2011). El Concepto de “Autorrealización” como Identidad Personal. Una Revisión Crítica. España: Universidad de Sevilla.
- ✓ BISQUERRA, R. (2000). Educación Emocional y Bienestar. Barcelona: CISSPRAXIS.
- ✓ BLASCO Peris, Albert (2011). Gestión de alojamientos. Universitat Oberta de Catalunya. Catalunya: s.e.
- ✓ BOUCEK, Joseph S. (1957). La Sociología del Prestigio. Revista de estudios políticos, 94. España: Nueva Época.
- ✓ CARRIÓN, Maroto Juan (2008). Marketing del Talento: ¿cromañones o neandertales? Mesa redonda: Aplicaciones del marketing a la gestión y fidelización del talento. Libro de ponencias, Hoy es Marketing Nuevos Mercados, Nuevos Clientes, Nuevas Soluciones. España, Ed. ESIC.
- ✓ CASTEL, Jorge (2018). Un tercio trabaja sin ningún tipo de Motivación. La Razón. Bolivia, 14 de enero, b2.
- ✓ CASTEL, Jorge; VÁSQUEZ, Walter (2018). 5 Rubros trabajan más horas de lo definido por ley. La Razón. Bolivia, 28 de enero, b6.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. México, McGraw-Hill.

- ✓ CLAUDE, S. G. (1972). Historia del Pensamiento Administrativo. México: Prentice Hall.
- ✓ COLVIN, M.; RUTLAND, F. (2008). Is Maslow's Hiererchy of Needs a Valid Model of Motivation. Louisiana Tech University. Consultado el 06 de marzo de 2018. Disponible en <http://www.business.latech.edu/>
- ✓ CORRERO, R (2005). La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa. Consultado el 06 de marzo de 2018. Disponible en: http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst_1/cds5se/
- ✓ DÁVILA, C. (1985). Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. Bogotá: McGraw Hill.
- ✓ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. (1987). Comportamiento Humano en el Trabajo. 2º edición. Editorial McGraw-Hill, México.
- ✓ DI MURO P., Luis (2004). Manual Práctico de Recepción Hotelera. México: editorial Trillas.
- ✓ DIRECTORIO DE PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS (2012). Ministerio de Culturas. Vice Ministerio de Turismo.
- ✓ FERNÁNDEZ Guerrero, Rafael (1998). Organización y Métodos de Trabajo: Dirección de la Producción y Recursos Humanos. España: Editorial Civitas.
- ✓ FURNHAM, A. (1992). Personalitv at Work. The rol of individual differences in the workplace. Londres: Routledge.
- ✓ GALBIATI Riesco Jorge M. (2012: 4). Conceptos Básicos de Estadística. Consultado el 31 de julio de 2018. Disponible en: http://www.jorgegalbiati.cl/ejercicios_4/ConceptosBasicos.pdf
- ✓ GARCÍA Sanz, Virginia (2012). La Motivación Laboral: Estudio Descriptivo de Algunas Variables. (Tesis de Grado). España: Universidad de Valladolid.
- ✓ GÓMEZ R., Claudia (2011). El Salario Emocional. Colombia, s.e.
- ✓ GÓMEZ, Marcelo M. (2009). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Córdoba: Editorial Brujas.

- ✓ HAGERTY, B. M. K., LYNCH-SAUER, J., PATUSKY, K. L., BOUWSEMA, M. & COLLIER, P. (1992). Sense of belonging: A vital health concept. EE.UU.: Archives of Psychiatric Nursing, 6.
- ✓ HARWOOD F. Merrill (1960). Classics in Management. New York: American Management association.
- ✓ HERNÁNDEZ, Roberto; FERNANDEZ, Carlos; y BAPTISTA, Pilar. 2006. Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw –Hill Interamericana S.A.
- ✓ HERZBERG Frederick (1959). The Motivation to Work. EE.UU., Michigan: Wiley.
- ✓ HOPPOCK, Robert (1935). Job Satisfaction. EE.UU., New York: Arno Press
- ✓ JARAMILLO Rivas, Milagros (2006). Enfoque Humanístico de la Administración. Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe. Consultado el 22 de marzo de 2018. Disponible en: <http://www.psicologia-online286.com/articulosunemdc/pdf/2012/motivacion.shtml>
- ✓ JUDGE, Timothy A.; HULIN, Charles L. (1990). “Job Satisfaction as a Reflection of Disposition: A Multiple Source Casual Analysis”. EE.UU: Cornell University ILR School.
- ✓ LÓPEZ Cabarcos, María de los Ángeles; GRANDÍO Dopico, Antonio (2005). Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias. España, Gesbiblo, S.L.
- ✓ LÓPEZ, Carlos (2009). Jerarquía de las Necesidades de Maslow 2001. Consultado el 06 de marzo de 2018. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/jerarquia-necesidades-maslow-32648945.pdf>
- ✓ MASON Pinto, Juan (2002). El legado de Frederick Irving Herzber. Revista Universidad EAFIT, octubre, noviembre diciembre, numero 128. Colombia. Consultado el 06 de marzo de 2018. Disponible en <http://redayc.uaemex.mex>
- ✓ MEDINA Giacomozzi, Alex; GALLEGOS Muñoz, Cecilia y LARA Hadi, Patricio (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en

la creación de valor económico en la empresa. Revista de Administração Pública N° 42. Brasil, Rio de Janeiro, EBAPE.

- ✓ MESTRES Soler, J. R. (1999). Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- ✓ MURILLO, Sandra Milena, CALDERÓN, Gregorio, y TORRES, Karen Yohana (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral, en Cuadernos de Administración, Vol. 16, No. 25. Consultado el 22 de Febrero de 2018. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/>
- ✓ NAVARRO, Rosa; CARMONA Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. Universia Business Review, 26.
- ✓ PAREDES, R. (2006). El salario emocional como herramienta productiva. Ponencia presentada en el Primer Encuentro Latinoamericano de Gestión Humana. Lima, Perú: s.e.
- ✓ PERETTI, Jean-Marie (1997). Todos Somos Directores de Recursos Humanos. España: Editorial Treemos.
- ✓ PISÓN, I. (2001). Dirección y Gestión financiera de la empresa” España: Pirámide.
- ✓ PUYAL Gay, Francisco. (2006). El Salario Emocional, clave para reducir el estrés – Gestión Práctica de Riesgos Laborales. N°33. Consultado el: 28 de mayo de 2018. Disponible en: [http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf\(2008\)](http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf(2008)).
- ✓ QUINTERO Angarita, José Rafael (2011). Teoría de las Necesidades de Maslow. Consultado el 06 de marzo de 2018. Disponible en <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html?m=1>
- ✓ RAHMAN, M; ZANZI, A. (1995). A Compararison of organizational structure, job stress, and satisfaction in audit and Management Advisory Service (MAS) in CPA firms. Washington: Journal of Managerial Issues 7.
- ✓ RAMOS, Martin Fernando (1983). Organización en Hoteles. México: Editorial Continental.

- ✓ REID-CUNNINGHAM A. (2008). Maslow's Theory of Motivation and Hierarchy of Human Needs: A Critical Analysis. PhD Qualifying Examination School of Social Welfare University of California, Berkeley.
- ✓ RENDÓN GIRALDO, Lina María (2011). Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración - Antecedentes. Colombia: Universidad Nacional de Colombia
- ✓ ROBBINS, Stephen P. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- ✓ ROJAS Soriano, Raúl (2004). El Proceso de la Investigación Científica. México: Editorial Trillas.
- ✓ RUBLE, D. (1984). Teorías sobre la motivación de logro: perspectiva evolutiva. EE.UU.: Infancia y Aprendizaje.
- ✓ RUÍZ Segura, Carol Marlenne (2009). Nivel de Satisfacción Laboral en Empresas Públicas y Privadas de la Ciudad de Chillán. Tesis de licenciatura. Universidad del Bío-Bío. Chile: Red de Bibliotecas.
- ✓ RUIZ, Ramón (2007). El Método Científico y sus Etapas. México: s.e.
- ✓ SAÍZ, E. (2001). El Salario Emocional. Revista Deusto en directo N° 15. México, s.e.
- ✓ SÁNCHEZ Cañizares, Sandra María; LÓPEZ Guzmán, Tomás Jesús; MILLÁN Vázquez de la Torre, Genoveva (2007). La Satisfacción Laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. Consultado el 01 de febrero de 2018. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39802010>
- ✓ SANTROCK, J. (2002). Psicología de la educación. México, Mc Graw-Hill.
- ✓ SORIA Choque, Vitaliano (2013). Guía Práctica para la Elaboración de Proyectos y Metodología de la Investigación. La Paz: s.e.
- ✓ SUÁREZ, Mariella (2017). Liderazgo y Motivación Laboral. Bolivia: Universidad Andina Simón Bolívar.
- ✓ TAFUR, Raúl (1995). La Tesis Universitaria. Perú, Editorial Mantaro.

- ✓ TEMPLE, Inés (2007). El salario Emocional. El Comercio.pe. Consultado el 08 de marzo de 2018. Disponible en <http://blogs.elcomercio.pe/empresariodetuempleo/2007/10/el-salario-emocional.html>
- ✓ THORNBERRY, G. (2003) Relación entre motivación de logro y rendimiento académico en alumnos de colegios limeños de diferente gestión. Lima: Universidad de Lima.
- ✓ TRECHERA, J. L. (2005). Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria? Consultado el 12 de marzo de 2008. Disponible en: <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivacion.shtml>
- ✓ WEINERT, Ansfried (1985). Manual de psicología de la organización. La conducta humana en las organizaciones. España: Herder.
- ✓ WEISS, Howard M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. Human Resource Management Review, EE.UU., Georgia, s.e.
- ✓ WERTHER, William y DAVIS, Keith (1982). Dirección de Personal y Recurso Humano. México, McGraw Hill.
- ✓ WIGFIELD, A. (1994). Expectancy-value theory of achievement motivation: A developmental perspective. EE.UU.: Educational Psychology, vol. 6, núm. 1.

ANEXOS

Anexo: Cuestionario



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
LA MOTIVACIÓN COMO INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS RECEPCIONISTAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ

Para Recepcionistas y Auxiliares de Recepción de los Establecimientos Hoteleros de Cinco Estrellas de la ciudad de La Paz.

Instrucción 1: Marque con una X o ✓ en los ítems que considere adecuados a su persona.

CARGO	EDAD	SEXO	NIVEL ACADÉMICO	HORAS DE TRABAJO	ANTIGÜEDAD
<input type="checkbox"/> Recepcionista <input type="checkbox"/> Auxiliar de Recepción		<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Estudiante de pre grado <input type="checkbox"/> Técnico superior <input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> 1 a 8 horas <input type="checkbox"/> 9 a 12 horas <input type="checkbox"/> 13 o más horas	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> De 1 año a 5 años <input type="checkbox"/> De 6 años a 10 años <input type="checkbox"/> Más de 10 años
1. TIPO DE CONTRATO			2. SALARIO MENSUAL		
<input type="checkbox"/> Contrato Indefinido <input type="checkbox"/> Contrato Plazo Fijo			<input type="checkbox"/> Bs. 2000 – Bs. 2500 <input type="checkbox"/> Bs. 2501 – Bs. 3000 <input type="checkbox"/> Bs. 3001 – Bs. 3500 <input type="checkbox"/> Bs. 3501 o más		

Instrucción 2: Marque con una X o ✓ el número que refleje el grado de satisfacción con la que sienta que se presenta en usted en los siguientes enunciados considerando que:

1	2	3	4
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

N°	Preguntas	1	2	3	4
3	¿Cómo se ha sentido trabajando en el establecimiento hotelero?				
4	¿Cómo se siente con el salario que percibe?				
5	¿Cómo se siente respecto al sistema de recompensas e incentivos para los recepcionistas?				
6	¿Se Siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?				
7	Respecto al clima laboral me siento...				



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
LA MOTIVACIÓN COMO INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS RECEPCIONISTAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ

8	¿Cómo se siente con la relación laboral que tiene con sus compañeros?				
9	¿Cómo se siente con la relación laboral que tiene con su inmediato superior (jefe)?				
10	¿Cómo se siente con las herramientas brindadas para su trabajo?				
11	Respecto a la manera en que se manejan los conflictos y problemas en la empresa. ¿Cómo se siente?				
12	Respecto a la manera de comunicación en su área de trabajo, se siente...				
13	¿Cómo se siente usted respecto a los objetivos que tiene la empresa para su puesto de trabajo?				
14	¿Cómo se siente de acuerdo al desarrollo profesional que la empresa otorga?				
15	La empresa valora la importancia entre el equilibrio de la vida personal y la vida profesional.				
16	Con las Condiciones físicas de mi trabajo, me siento...				
17	¿Cómo se siente respecto a la formación que la empresa le otorga para la realización de su trabajo?				
18	¿Siente que su trabajo le otorga realización personal?				

COMENTARIOS ADICIONALES:

¡Gracias por su tiempo y su participación!