

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LOS  
PEQUEÑOS HOTELES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**

TESIS DE GRADO

**EVA BRIGITTE NICOLLE DE LEÓN**

CARNET 20220-16

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2017  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LOS  
PEQUEÑOS HOTELES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**

**TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR  
EVA BRIGITTE NICOLLE DE LEÓN**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA**

**GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2017  
CAMPUS CENTRAL**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN  
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS  
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA  
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. MARIA ISABEL CORDON ILLESCAS

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

DR. MARIO ROLANDO PAREDES ESCOBAR  
MGTR. SERGIO OMAR VILLATORO HERNANDEZ  
LIC. BRENDA ALICIA GARCÍA PORRAS

Guatemala,  
20 de junio de 2017

Mgtr. Gloria Zarazúa  
Directora Licenciatura en  
Administración De Empresas  
Universidad Rafael Landívar  
Presente

Estimada Mgtr. Zarazúa:

Por este medio hago constar que se ha realizado el acompañamiento y asesoría a la estudiante **Eva Brigitte Nicolle de León**, identificada con carnet No. **2022016** de la Licenciatura en Administración de Empresas de esa universidad, durante la elaboración de la Tesis bajo el título: **"Análisis de la Motivación en los empleados de los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala"**.

Por otro lado, también se hace constar que luego de haber realizado el seguimiento al proceso de elaboración, así como la revisión final correspondiente, dicho trabajo de investigación cumple con todos los requisitos necesarios, a fin de que sea presentado a esa facultad para su respectiva evaluación.

Agradeciendo la atención a la presente, me suscribo. Atentamente,

  
Lidia María Isabel Córdón Illescas  
Asesora de Tesis  
Código 12040



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante EVA BRIGITTE NICOLLE DE LEÓN, Carnet 20220-16 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01471-2017 de fecha 10 de agosto de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LOS PEQUEÑOS HOTELES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 24 días del mes de agosto del año 2017.

MGR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARÍA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios: Por darme la vida, mi familia y por todas las oportunidades que me ha dado.

A la Virgen María: Por cuidarme y guiarme toda mi vida.

A mis padres Edgar y Amada: Por su amor y apoyo incondicional en todos los proyectos que emprendo. Gracias por inspirarme a nivel personal y profesional.

A mi hermano Alain: Por su cariño y por ayudarme cuando lo he necesitado.

A la Asociación de Pequeños Hoteles de Guatemala (APEHGUA) y a los hoteles estudiados: Por concederme la oportunidad de realizar mi tesis en sus hoteles. Gracias por su confianza y el tiempo otorgado durante el trabajo de campo. Agradecimiento especial a la Lcda. Norma Salvatierra por toda su ayuda.

A mi asesora Lcda. María Isabel Cerdón Illescas: Por su guía y consejo en la realización de mi tesis.

A mi familia: Por su cariño sincero y por estar siempre dispuestos a ayudarme.

A mis amigas y amigos: Por escuchar mis inquietudes y consultas, gracias por todo su apoyo.

A mis jefes José Anderson, Edna Valladares, Abner Velásquez, Edwin Aragón, Rosa Tobar, Natalia Ruíz y demás equipo de trabajo: Por toda la ayuda, consejos y permisos que permitieron culminar mi carrera profesional.

Al Mgtr. Juan Pablo Fajardo: Por su tiempo y enseñanzas para mi tesis.

A la terna examinadora Dr. Mario Paredes, Mgtr. Sergio Villatoro, Lcda. Brenda García: Por su retroalimentación y aportes que ayudaron a enriquecer mi tesis.

## ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

I. MARCOS DE REFERENCIA	1
1.1. MARCO CONTEXTUAL	1
1.2.1. Hotel	3
1.2.1.1. Definición	3
1.2.1.2. Clasificación	4
1.2.1.2.1. Por el tipo de huésped	4
a. Hoteles de tránsito	4
b. Hoteles vacacionales	4
c. Hoteles apartamentos o residenciales	4
d. Hoteles resort	5
e. Moteles	6
f. Cadenas comerciales	6
1.2.1.2.2. Por su categoría	6
a. Categoría de hoteles según el INGUAT	6
b. Hoteles de una estrella	8
c. Hoteles de dos estrellas	9
d. Hoteles de tres estrellas	9
e. Hoteles de cuatro estrellas	9
f. Hoteles de cinco estrellas	9
1.2.1.2.3. Por su temática	10
a. Posadas	10
b. Bed & Breakfast (B&B)	10
c. Hoteles boutique	10
1.2. MARCO TEÓRICO	11
1.2.1. Motivación	11
1.2.1.1. Definición	11
1.2.1.2. Relación de la satisfacción con la motivación	12
1.2.1.3. Teorías administrativas y su relación con la motivación	16

1.2.1.3.1. Teoría X	16
1.2.1.3.2. Teoría Y	17
1.2.1.3.3. Teoría de la motivación de Lewin	17
1.2.1.3.4. Teoría de la jerarquía de las necesidades	18
1.2.1.3.5. Teoría de las necesidades de McClellan	20
1.2.1.3.6. Teoría de la modificación conductual y el reforzamiento	21
1.2.1.3.7. Teoría ERG de Alderfer	22
1.2.1.3.8. Teoría de las expectativas de Vroom	23
1.2.1.3.9. Teoría de los dos factores de Herzberg	24
a. Factores motivacionales o de satisfacción (intrínsecos)	26
b. Factores higiénicos o de insatisfacción (extrínsecos)	31
1.2.1.3.10. Interrelación de las teorías de Maslow y Herzberg	40
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	42
2.1. Justificación	42
2.2. Pregunta de Investigación	43
2.3. Objetivos	43
2.3.1. Objetivo General	43
2.3.2. Objetivos Específicos	43
2.4. Variables	45
2.5. Indicadores	46
2.6. Alcances y Limitaciones	50
2.7. Aporte	50
III. MÉTODO	52
3.1. Sujetos de Investigación	52
3.1.1. Sujeto 1: Colaboradores	52
3.1.2. Sujeto 2: Personal administrativo de nivel gerencial	52
3.2. Población y Muestra	52
3.2.1. Población	52
3.2.2. Muestra	52
3.3. Instrumentos	54
3.3.1. Encuesta	55

3.3.2. Entrevista	56
3.4. Procedimiento	56
3.4.1. Enfoque	57
3.4.2. Tipo de Investigación	58
3.4.3. Método	58
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	59
4.1. Sujeto 1: Colaboradores	59
4.1.1. Factores motivacionales o de satisfacción (intrínsecos)	62
4.1.2. Factores higiénicos o de insatisfacción (extrínsecos)	66
4.2. Sujeto 2: Personal administrativo de nivel gerencial	73
4.2.1. Factores motivacionales o de satisfacción (intrínsecos)	73
4.2.2. Factores higiénicos o de insatisfacción (extrínsecos)	76
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	80
VI. CONCLUSIONES	85
VII. RECOMENDACIONES	87
VIII. BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	102

## RESUMEN

El sector empresarial de Guatemala presenta una diversidad de empresas que se dedican a una variedad de actividades. El sector hotelero forma parte importante de la economía del país, ya que Guatemala es un país rico en recursos naturales y su complejidad geográfica llama la atención del turismo nacional e internacional.

La Asociación de Pequeños Hoteles de Guatemala (APEHGUA) agrupa a los hoteles que suelen tener un piso y que se consideran como parte de las pequeñas empresas, de ahí el nombre de pequeños hoteles. Además de contar en su mayoría de veces con un solo nivel, los pequeños hoteles tienen un reducido número de empleados si se compara con otros hoteles. Por lo general no cuentan con más de veinte empleados. Entre los hoteles miembros de APEHGUA hay hoteles de tránsito, hoteles boutique, hoteles apartamentos y posadas.

Los hoteles funcionan las veinticuatro horas y no tienen días de descanso. Siempre están abiertos para recibir a huéspedes. El horario exigente de los hoteles obliga a que los empleados tengan horarios distintos a los que tienen las personas que laboran en otro tipo de sector ajeno al servicio. No es un trabajo fácil, ya que por lo general los empleados tienen que laborar en días festivos y fines de semana. Esto causa molestias en los colaboradores, ya que no pueden compartir esas fechas especiales con sus familias.

Las personas experimentan una diversidad de emociones en las distintas áreas donde se desenvuelven. La motivación busca satisfacer sus impulsos, necesidades, deseos y aspiraciones. La presente investigación tuvo como objetivo establecer qué factores inciden en la satisfacción y consecuente motivación de los empleados de los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala.

En el ámbito laboral, la motivación puede estar influenciada por factores que vienen del trabajador o del ambiente donde se desenvuelve. Los factores que son propios del ser humano son los factores intrínsecos. Estos factores están relacionados con el tipo de

actividad que desempeña cada persona y suelen aumentar la satisfacción laboral. Entre estos factores está el desarrollo profesional, los reconocimientos, la responsabilidad y la realización.

A los factores que forman parte del ambiente donde se desenvuelve el trabajador se le llaman factores extrínsecos. Dichos factores provienen del empleador y se reflejan en las condiciones de trabajo, las relaciones con los superiores y compañeros de trabajo, la estabilidad laboral, las políticas y los beneficios que brinda la empresa.

Para que los empleados de los pequeños hoteles se sientan motivados, los factores intrínsecos y extrínsecos tienen que estar presentes diariamente en el desarrollo de sus actividades.

## INTRODUCCIÓN

A través del desarrollo de esta investigación, se lograron establecer los factores motivacionales que influyen en los empleados de los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala.

En toda organización dedicada al servicio, el factor humano es uno de los principales recursos con los que cuenta, por lo que mantenerlo motivado es importante, ya que de esta manera los trabajadores son más productivos y realizan sus labores con mejor ánimo, lo cual se evidencia en el momento de prestar el servicio directo al cliente. Esto era indicado en el informe de Monterroso (2004) que al implementar un programa de reconocimiento a las amas de llaves, logró mejorar los estándares de limpieza “y el programa los incentivó para hacer las cosas cada día mejor y, los estándares se han mantenido en un 97%.” (Monterroso, 2004).

De acuerdo al Boletín Estadístico del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), el sector de turismo en el país ha tenido un auge significativo con un incremento de más de cincuenta mil visitantes extranjeros del 2015 al 2016, lo que representa mayores oportunidades de empleo para la población guatemalteca. El sector hotelero es uno de los más beneficiados con el turismo, ya que la mayoría de visitantes extranjeros suele hospedarse en hoteles. Lo mismo pasa con los turistas nacionales.

Mientras que la mayor parte de la población está descansando, los largos horarios laborales y la asignación de turnos, hace que trabajar en los hoteles sea desgastante. Esto fue tratado por Sánchez et al. (2007) “La investigación de Pavesic y Brymer (1990) reveló que los horarios demasiado estresantes y las horas excesivas de trabajo son un factor de insatisfacción.” Por lo que es necesario conocer los factores que muestran incidencia en la motivación de los empleados.

A continuación se presentan los temas analizados. En la primera parte se presenta el marco contextual, lo que permite conocer los antecedentes del problema y el sector al que se dirige el estudio.

En la segunda parte se desarrollan teorías que sirven de apoyo y orientación para la investigación del problema, y se exponen aspectos con relación al sector de los pequeños hoteles y la motivación. La tercera parte consiste en la metodología utilizada en la presente investigación, se establecen los objetivos de la investigación, se establece la muestra y los sujetos a estudiar.

En este capítulo también se presentan los instrumentos de entrevista y encuesta utilizados para realizar un análisis de la motivación en los empleados de los pequeños hoteles. Se establecen la justificación, planteamiento y delimitación del problema asimismo con los alcances y limitaciones de la investigación. Además, se detalla el procedimiento realizado durante la investigación.

En la cuarta parte de la investigación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas. Los resultados de las encuestas se presentan en forma gráfica para facilitar su comprensión. Los resultados de las entrevistas se presentan de forma consolidada por variable.

El capítulo V corresponde al análisis e interpretación de resultados, en donde se entrelazan los resultados de las entrevistas y de las encuestas y se comparan con la información del marco teórico y contextual.

Finalmente, se aportan las conclusiones y recomendaciones, seguidas de la bibliografía consultada. Por último se encuentran los anexos que contienen información complementaria al presente estudio.

## I. MARCOS DE REFERENCIA

### 1.1. MARCO CONTEXTUAL

La motivación en cualquier sector laboral es necesaria para que los empleados se desempeñen de mejor manera, según concluía López (2007) “la escasez de planes y programas de motivación e incentivos, hace que el personal no esté motivado adecuadamente para el mejor desempeño de sus actividades.” La industria de pequeños hoteles no es la excepción, por lo que la motivación también es necesaria para que puedan prestar un mejor servicio a los huéspedes. En este sentido, los horarios de los hoteles hacen que el trabajo resulte desafiante.

En la tesis “La motivación al logro como factor influyente en el desempeño laboral” de Palma (2000) se deduce que la motivación juega un papel sobresaliente en el desempeño laboral, no importando el tipo de empresa, ni la actividad que realice. Se menciona que la motivación puede ser tomada como el aliciente que necesitan los empleados para realizar de mejor manera sus labores.

El recurso más importante en cualquier empresa es el recurso humano; a lo largo del tiempo, las funciones realizadas por los empleados han sido variadas, cabe mencionar que en la era industrial, el empleado sólo se dedicaba a producir, no se tomaban en cuenta sus pensamientos, opiniones o sentimientos. Luego los administradores empezaron a notar que la producción de un empleado aumentaba si éste era motivado o empujado por ciertos incentivos.

Estudios llevados a cabo han recolectado evidencia acerca de los buenos resultados obtenidos de todas las técnicas de motivación aplicadas, en donde el jefe se ha convertido en facilitador de los factores para contribuir al logro de las metas de la empresa, en vez de ser el líder preocupado por conservar e incrementar la producción. El salario devengado se ha considerado como uno de los principales motivadores en los trabajos, sin embargo, los estudios han revelado la existencia de un cambio de

motivadores al contar con un trabajo y diversas actividades para realizar. (Robbins y Judge, 2013).

A lo largo de la historia los trabajos que se realizan actualmente han evolucionado, tal es el caso de los hoteles. En la antigüedad, los dueños de casas alquilaban un cuarto a personas que se encontraban de paso por su ciudad. Estas personas salían de su ciudad de origen con el fin de intercambiar productos, por lo que recurrían a hospedarse en dichas habitaciones, las cuales no contaban con ningún servicio adicional más que el tener un lugar donde pasar la noche para protegerse del clima y de los peligros que conllevaban viajar de noche.

Según indican Vallen y Vallen (2009), “la palabra hotel viene del francés *hotel*, que describía una casa grande y se originó de las raíces latinas *hospitium* o *hospes*. Por lo que hospitalidad, hostel y hotel son palabras relacionadas.”

Siguiendo al autor, indica que “la diferencia en los significados viene por la dificultad de identificar si los viajeros eran amigos o enemigos. Los viajantes amigables encontraban seguridad y alojamiento en la hospitalidad de sus anfitriones. A medida que aumentaba el número de viajeros, la cortesía personal dio lugar a los negocios comerciales. Los hoteles nacieron con una cultura de hospitalidad.”

Con el paso del tiempo, las personas no viajaban sólo por negocios, sino que ampliaron sus actividades a lo turístico. Las mejoras en la economía facilitaron los viajes por placer.

En conversación sostenida con la presidenta de la Asociación de Pequeños Hoteles de Guatemala (APEHGUA), Licenciada Norma Salvatierra, indicó que en Guatemala en el año 2003 un grupo de hoteleros se asoció con el respaldo de la Organización de Estados Americanos (OEA) y creó la Asociación de Pequeños Hoteles de Guatemala (APEHGUA) para mejorar las prácticas que llevan a cabo en el funcionamiento de sus hoteles.

“Año con año se realizan actividades de desarrollo para facilitar la comunicación entre los asociados, logrando así que tengan una competitividad solidaria y honesta, poniendo en alta los estándares de calidad de la pequeña hotelería en Guatemala.” (Asociación de Pequeños Hoteles de Guatemala, 2016).

Según información de la Licenciada Salvatierra, se conocen como pequeños hoteles por la estructura que poseen, que por lo general son plantas horizontales de un nivel. Se le colocó el nombre de pequeño hotel, porque cuando se fundó la asociación eran parte de las pequeñas empresas. Además, la mayoría de asociados son dueños de sus propios hoteles, y suelen ser los administradores de los mismos.

Como parte de la asociación se encuentran hoteleros que administran distintos tipos de hoteles como los hoteles boutique, los hoteles apartamentos, posadas y los hoteles de tránsito.

Datos proporcionados por la presidenta de APEHGUA indican que actualmente en Guatemala hay 154 hoteles pequeños. La Ciudad de Guatemala es la que cuenta con más hoteles registrados con 26 hoteles. Antigua Guatemala ocupa el segundo lugar con 20 hoteles.

En la Ciudad de Guatemala, la zona con mayor número de hoteles pequeños es la zona 1 con 12 hoteles, seguida de la zona 10, que cuenta con 5 hoteles. La zona con menor número de hoteles pequeños es la zona 15, que sólo registra un hotel.

Para esta investigación no se tomaron en cuenta los hoteles de cadena, ni los moteles, ya que no pueden ser considerados dentro de la clasificación en estudio.

## **1.2.1. Hotel**

### **1.2.1.1. Definición**

Para (Ramírez, 2007) un hotel es “un establecimiento de alojamiento típicamente turístico, tendiente a satisfacer las necesidades específicas del individuo, como

consecuencia del desplazamiento turístico y del incremento de actividades comerciales y de intercambio.”

Los hoteles en la actualidad se presentan en varias formas, aunque el estudio se realizará a los empleados de los pequeños hoteles de la Ciudad de Guatemala, se presentan en el siguiente punto las distintas clasificaciones que los hoteles poseen y las categorías de los mismos encontradas en el Reglamento para Establecimientos de Hospedaje, acuerdo gubernativo No.1144-83.

### **1.2.1.2. Clasificación**

Los hoteles se clasifican de varias formas, según el tipo de huésped al que se destina, por su clasificación y por su temática. Los autores estudiados, presentan las siguientes clasificaciones.

#### **1.2.1.2.1. Por el tipo de huésped**

##### **a. Hoteles de tránsito**

Diseñada para hombres de negocios, que se hospedan por un tiempo corto y que necesitan de ciertas comodidades indispensables, como ambientes para pequeñas reuniones de negocios. (Ramírez, 2007).

##### **b. Hoteles vacacionales**

En el 2007, Ramírez señala que estos hoteles “están adoptados para el periodo vacacional y el tipo de actividad turística que se desarrolle, como vacaciones en el mar, en la montaña o en la nieve. Dan servicio a quienes desean descansar o divertirse en cualquiera de las modalidades anteriores. En ellos operan los servicios hoteleros habituales, además del entretenimiento específico a sus clientes, acorde con el perfil del lugar donde se encuentre.”

##### **c. Hoteles apartamentos o residenciales**

Los hoteles residenciales también se conocen como casa-habitación o edificios de apartamentos, “que de forma permanente ofrecen servicios domésticos y van desde las

lujosas suites hasta los moderados para individuos solos, con habitaciones sencillas.” (Ramírez, 2007).

Vallen y Vallen (2009) indican que “a diferencia de la naturaleza de los huéspedes de los hoteles comerciales, los huéspedes residenciales tienen residencia permanente en los mismos. Esto crea una relación entre arrendador y terrateniente.”

Estos hoteles suelen usarse por viajeros que van por negocios o por motivos residenciales. Las habitaciones suelen tener un diseño distinto porque sus huéspedes están por largos períodos de tiempo, aunque el tiempo de estancia varía. En la actualidad varios de estos hoteles se utilizan para pacientes que viajan a otras Ciudades por fines médicos. En sus países de origen las cirugías o tratamientos médicos suelen ser más caros y por esa razón buscan realizar dichos procedimientos en países donde salen a precios módicos, lo que por otro lado, también ha dado lugar al llamado Turismo Médico. (Vallen y Vallen, 2009).

“Estos hoteles suelen proveer a sus huéspedes de cocinas, espacio para oficinas, equipo de oficinas, lavandería y siempre ofrecen servicio de mucama.” (Vallen y Vallen, 2009).

#### **d. Hoteles resort**

Los autores también indica que este tipo de hotel “se creó por el incremento de la recreación y es compatible con el aire casual que caracteriza a los vacacionistas. El huésped actual de este tipo de hoteles es participativo, practica diversos deportes que se ofrecen en el resort como golf, natación y otras actividades que son la base de un resort exitoso. A veces este tipo de hoteles se localiza en áreas residenciales como parte de una comunidad.”

Los hoteles resorts ampliaron su atractivo de huéspedes sociales y ahora incluyen diversas comodidades como centros de conferencias, spas, deportes acuáticos, entre otros. (Vallen y Vallen, 2009).

### **e. Moteles**

Se localizan generalmente en las carreteras y en la entrada de autopistas hacia ciudades. Se caracterizan por tener habitaciones, áreas de esparcimiento y recreación. Ramírez (2007).

### **f. Cadenas comerciales**

Según indican (Vallen y Vallen, 2009) “son los que ocupan la mayor cantidad del mercado y suelen tener presencia en varios países. Dichos hoteles se clasifican por el número de estrellas que poseen. Las estrellas se otorgan de acuerdo a la infraestructura, limpieza, mantenimiento, calidad del mobiliario y variedad de servicios ofrecidos. También se toman en cuenta el servicio y el grado de lujo que presentan.”

#### **1.2.1.2.2. Por su categoría**

##### **a. Categoría de hoteles según el INGUAT**

De acuerdo a lo establecido en el artículo 3° del Reglamento para Establecimientos de Hospedaje, acuerdo gubernativo No.1144-83, los establecimientos de hospedaje se clasifican en:

<b>Grupo</b>	<b>Categorías</b>
Hoteles	5,4,3,2,1 estrellas

Fuente: INGUAT 2016.

Su categoría se determina según sea la calidad de la construcción, instalaciones, dotaciones, servicios que presten y su ubicación.

Para su clasificación en el grupo y categoría que se requiera, el interesado deberá hacer su solicitud a la Sección de Registro y Verificación del Departamento de Fomento de INGUAT, ubicado en la sede central de INGUAT, ó enviar su requerimiento a través de las delegaciones departamentales.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las categorías de hoteles por parte del INGUAT.

**Cuadro 1**

Instalaciones	Categoría				
	Una Estrella	Dos Estrellas	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas	Cinco Estrellas
<b>Entradas</b>	Para uso múltiple	Para uso múltiple	Tendrá una entrada principal para huéspedes y otra para el personal y servicios.	Tendrá una principal y otra para el personal de servicios.	Tendrán una entrada principal dotada de marquesina o su equivalente, esto no se exigirá en lugares que por su arquitectura, ornato de la ciudad o condiciones históricas no sea posible. Además contará con una entrada para personal y servicios.
<b>Vestíbulo</b>	En el se encontraran sala de estar y claramente identificados: La Recepción, Caja y Teléfonos.	En el se encontraran sala de estar y claramente identificados: La Recepción, Caja y Teléfonos.	En el se encontraran sala de estar y claramente identificados: La Recepción, Caja, Servicio de Botones y Teléfonos.	En el se encontrará una sala de estar y claramente identificados: La Recepción, Caja, Servicio de Botones y servicio de Teléfono.	En el se encontrará una sala de estar y claramente identificados: La Recepción, Caja, departamento de Botones y servicio de teléfono.
<b>Elevadores</b>	No aplica	Si el área del edificio es menor a 300 metros no se exigirá. Se requerirán en edificios que consten de planta baja y tres niveles o más; según la capacidad, habrá uno o más elevadores	Si el área del edificio es menor a 300 metros no se exigirá. Si el edificio consta de planta baja y dos o más niveles debe contar con uno o más elevadores según la capacidad.	Si el área del edificio es menor a 300 metros no se exigirá. Si el edificio consta de planta baja y dos o más niveles debe contar con uno o más elevadores según sea su capacidad, habrá uno o más para huéspedes y usuarios y otro para servicios.	Se requerirán en edificios que consten de planta baja y dos o más niveles, y según sea su extensión y capacidad, habrá uno o más elevadores para huéspedes o usuarios y otro para servicios
<b>Escalera Principal</b>	Relacionará todos los niveles	Relacionará todos los niveles	Relacionará todos los niveles	Cuando la tenga, estará alfombrada en toda su longitud, pudiendo usarse otro material antideslizante.	Cuando la tenga, estará alfombrada en toda su longitud, pudiendo usarse otro material antideslizante.
<b>Pasillos</b>	Anchura mínima de 1.20 metros con iluminación adecuada e indicación de salidas de emergencia y número de habitaciones.	Anchura mínima de 1.30 metros con iluminación adecuada e indicación de salidas de emergencia y numeración de habitaciones.	Anchura mínima de 1.40 metros, estarán alfombrados o recubiertos de otro material adecuado con iluminación adecuada e indicación de salidas de emergencia y numeración de habitaciones.	Anchura mínima de 1.60 metros, estarán alfombrados en toda su longitud, pudiendo usarse otro material adecuado a la categoría del hotel, decorados y con iluminación adecuada e indicación de salidas de emergencia y numeración de habitaciones.	Anchura mínima de 1.60 metros, estarán alfombrados en toda su longitud, pudiendo usarse otro material adecuado a la categoría del hotel, decorados y con iluminación adecuada e indicación de salidas de emergencia y numeración de habitaciones.
<b>Salones</b>	No aplica	No aplica	No aplica	La suma de la superficie de estas será como mínimo de 1.50 metros cuadrados por habitación	La suma de la superficie de estas será como mínimo de 2 metros cuadrados por habitación
<b>Bar</b>	No aplica	No aplica	Debe estar instalado en un lugar adecuado, pudiendo utilizar parte del vestíbulo.	Debe estar instalado en un lugar independiente pudiendo utilizar parte del vestíbulo u otras áreas adecuadas como bares adicionales.	Estará instalado en el local adecuado y contará con todas las comodidades, podrá utilizarse parte del vestíbulo u otros lugares del hotel como bares adicionales.

Fuente: INGUAT 2016.

## Continuación del cuadro 1

Instalaciones	Categoría				
	Una Estrella	Dos Estrellas	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas	Cinco Estrellas
<b>Comedor</b>	Su superficie será en relación al número de habitaciones	Su superficie será en relación al número de habitaciones	Su superficie mínima será en relación al número de habitaciones	Debe tener comunicación directa con la cocina, su superficie mínima será de 1.50 metros cuadrados por habitación.	Debe tener comunicación directa con la cocina, su superficie mínima será de 1.50 metros cuadrados por habitación.
<b>Sanitarios</b>	Sanitarios independientes para damas y caballeros. Deben tener lavamanos, inodoro y el de caballeros también mingitorios.	Sanitarios independientes para damas y caballeros. Deben tener lavamanos, inodoro y el de caballeros también mingitorios.	Sanitarios independientes para damas y caballeros. Deben tener lavamanos, inodoro y el de caballeros también mingitorios. Paredes revestidas de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.	Sanitarios independientes para damas y caballeros. Deben tener lavamanos, inodoro y el de caballeros también mingitorios. Paredes revestidas de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.	Sanitarios independientes para damas y caballeros. Deben tener lavamanos, inodoro y el de caballeros también mingitorios. Sus paredes estarán revestidas en un porcentaje adecuado de mármol, azulejo, mosaico o su equivalente en calidad.
<b>Piscina</b>	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Prestará un servicio de óptima calidad y su dotación guardará relación con las exigencias del clima.
<b>Áreas de recreación</b>	No aplica	No aplica	No aplica	Adecuadas a su categoría y número de habitaciones	Adecuadas a su categoría y número de habitaciones
<b>Sala de Estética</b>	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Para damas y caballeros.
<b>Estacionamiento</b>	No aplica	No aplica	No aplica	Su capacidad estará de acuerdo a las disposiciones municipales vigentes en la localidad. Si no las hubiere, el INGUAT, determinará lo relativo de este extremo.	Su capacidad estará de acuerdo a las disposiciones municipales vigentes en la localidad. Si no las hubiere, el INGUAT, determinará lo relativo de este extremo.

Fuente: INGUAT 2016.

Seguidamente se detallan los requerimientos de los hoteles según autores internacionales.

### b. Hoteles de una estrella

Los establecimientos de una estrella deben ser limpios y cómodos y valer el precio que cobran cuando se comparan con otros hoteles del área. Ofrecen el mínimo de servicios. Puede que no haya recepcionista las 24 horas o servicio telefónico o no tienen restaurante. El amueblado puede no ser lujoso. Las mucamas y el mantenimiento del lugar debe ser bueno, el servicio debe ser cortés, pero el lujo no es parte del paquete. (Vallen y Vallen, 2009).

### **c. Hoteles de dos estrellas**

Según indican los autores antes mencionado “los establecimientos de dos estrellas tienen más que ofrecer que los de una estrella. Incluirán algunos, pero no necesariamente todos los servicios siguientes: amueblado de mejor calidad, habitaciones más grandes, restaurante en las instalaciones del hotel, televisión a color en todas las habitaciones, teléfonos en las habitaciones, servicio a la habitación, piscina. El lujo no siempre estará presente, pero la limpieza y la comodidad son esenciales.”

### **d. Hoteles de tres estrellas**

(Vallen y Vallen, 2009) indican que “los hoteles de tres estrellas incluyen todas las instalaciones y servicios mencionados en la el párrafo anterior. Si faltan algunos y el lugar recibe tres estrellas, significa que algunas de las comodidades son extraordinarias. Un establecimiento de tres estrellas debería ofrecer una experiencia muy placentera para cada huésped.”

### **e. Hoteles de cuatro estrellas**

Citando a los autores anteriores “Los hoteles de cuatro y cinco estrellas forman un porcentaje de menos del 2%, por lo que todos tienen la descripción de excepcional. Las habitaciones deben ser más grandes que el promedio, los muebles deben de ser de alta calidad; todos los servicios antes descritos deben ofrecerse; el personal debe estar bien capacitado, cortés y con ansias de complacer.” Este estándar de calidad conlleva a que el precio sea más alto que el promedio. Una estadía en un hotel de cuatro estrellas debe ser una experiencia para recordar. Los mismos autores mencionan que “ningún lugar tendrá cuatro o cinco estrellas si existe un patrón de quejas de los clientes, sin importar el lujo que posean.”

### **f. Hoteles de cinco estrellas**

“Las categorías de cinco estrellas se dan porque van más allá de la comodidad y el servicio para merecer el término “uno de los mejores del país”. Un restaurante de alto nivel es un requisito, aunque pueda que no esté en la misma categoría que el

alojamiento. El servicio de mucamas dos veces al día es un estándar en estos establecimientos. Los vestíbulos son lugares bellos, a menudo amueblados con antigüedades. Hay jardines alrededor del edificio y están meticulosamente arreglados. Cada huésped se sentirá como una persona muy importante para los empleados.” (Vallen y Vallen, 2009).

### **1.2.1.2.3. Por su temática**

#### **a. Posadas**

(Andrews, 2007) expone que “las primeras posadas provienen de 3000 A.C. y se establecieron por las personas que viajaban. Eran hogares privados de esposos que proveían de pasillos largos para que los viajantes pudieran desenrollar sus propias camas y dormir en el piso.”

Suele llamarse posadas a los hoteles rurales. Cuentan con zonas comunes como cafetería, comedor, jardín. (Jiménez y Melgosa, 2010).

#### **b. Bed & Breakfast (B&B)**

“Los hoteles bed & breakfast surgieron en la escena americana de una manera muy fuerte que se podría creer que es un nuevo concepto de hotelería. Tienen su origen de los B&B británicos, las pensiones italianas y las alemanas *zimmer frei* (habitaciones disponibles). Consisten en ofrecer alojamiento y desayuno por las familias dueñas de las casas.” (Vallen y Vallen, 2009).

Los mismos autores indican que “son versiones modernas de las casas de hospedaje de los 1930, que solían llamarse casas para turistas.” Algunas versiones de los B&B ofrecen más que desayunos.

#### **c. Hoteles Boutique**

“Los hoteles boutique son reconocidos por su elegancia. Los hoteles boutique suelen ser pequeños hospedajes, pero proveen las comodidades de hoteles finos. Algunos tienen cientos de habitaciones, pero a pesar de eso son lugares de moda por sus buenas locaciones urbanas. Son prueba de lo que conoce como buena locación. Son

populares por dos razones: son relativamente pequeños, pueden encontrar terreno a un precio accesible en concurridas áreas urbanas y sus huéspedes están dispuestos a pagar de 10 a 15% más por el diseño de las habitaciones y el gusto de quedarse en un hospedaje urbano.” (Vallen y Vallen, 2009).

Sin importar la clasificación del hotel o el número de estrellas que posea, todos cuentan con horarios y servicios similares y sobre todo con recurso humano.

Siguiendo con el tema de investigación se presenta el tema de motivación, donde se conocerá sobre diversas teorías y factores del tema.

## **1.2. MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1. Motivación**

#### **1.2.1.1. Definición**

La motivación es un factor emocional primordial para las personas, al estar motivados las personas laboran con ánimo. (Espada, 2003). Citando al mismo autor vemos que “muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se automotivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él”.

La motivación se aplica a una amplia serie de impulsos, necesidades, anhelos, deseos y fuerzas similares. Para Koontz y Weihrich (2004) “las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas”, por ejemplo, un empleado que al llegar a su meta de ventas del mes es felicitado por su jefe, al mes siguiente buscará alcanzar dicho reconocimiento.

No sólo Koontz y Weihrich tienen esa opinión, en el 2005 Nelson señala: “la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, en la confianza, el respeto y la consideración que

sus jefes les prodigan diariamente. También es importante el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.”

Para Pelayo y Rodríguez (2015), “la motivación constituye los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas para su culminación.”

La motivación es necesaria en los trabajos, ya que los empleados motivados realizan su labor de mejor manera que los empleados que no se sienten motivados. Robbins y Coulter en el 2005 indican que la motivación puede incrementarse o disminuir por factores internos o externos de la persona. Los autores anteriores también indican que Frederick Herzberg clasificó dichos factores en extrínsecos o de higiene e intrínsecos o motivacionales.

#### **1.2.1.2. Relación de la satisfacción con la motivación**

“La satisfacción laboral es la medida en la que una persona obtiene placer de su trabajo.” (Muchinsky, 1994). Para Chiavenato (2009) “el grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. No constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización.”

El Magister Juan Pablo Fajardo, Coordinador de Maestría en Gestión de Talento Humano en la Universidad Rafael Landívar indicó en una entrevista realizada en julio del 2017 que la motivación es el fruto de la satisfacción de los empleados. Esto coincide con lo expresado por Koontz y Weihrich (2004) “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”

Para este estudio, la satisfacción es parte esencial de la motivación, ya que como se describirá más adelante en la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, en la motivación influyen factores que causan satisfacción y factores que causan insatisfacción.

La satisfacción laboral ha sido relacionada con varios conceptos, los cuales se mencionan a continuación.

- **Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo:** Robbins y Judge (2013) indican que los trabajadores felices son más productivos. “Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización en su conjunto, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos”. (Robbins y Judge, 2013).
- **Satisfacción laboral y servicio al cliente:** Sánchez et al. (2007) indican que “la satisfacción del cliente se centra en la calidad del servicio cuando los empleados que le atienden están satisfechos con su trabajo, ya que éstos pueden focalizar sus energías en la atención al cliente y se encuentran más dispuestos a prestar ayuda y cooperación.” Los autores anteriores también mencionan que “el estudio de Arnett *et al.* (2002) afirma que la satisfacción y lealtad del cliente, así como la calidad del servicio se encuentran altamente influidos por la actitud y las acciones de los empleados del hotel donde se hospedan. De este modo, desarrollar una buena relación con los trabajadores es un precursor en la construcción de una buena relación con los clientes.”

Robbins y Judge (2013), también concluían que “los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes.” Por ello es necesario contar con empleados satisfechos, ya que ellos asegurarán una mejor relación con los clientes, lo que se traducirá en una estadía inolvidable por el servicio recibido de los empleados en el hotel en el que se hospedaron.

- **Satisfacción laboral y rotación de personal:** “El trabajo de Pavesic y Brymer (1990) analiza las razones que llevan a los empleados de hotel a cambiar de organización. Entre las motivaciones más señaladas se encuentra la búsqueda de oportunidades de promoción con más del 50% de las respuestas. La satisfacción de los empleados es alta en organizaciones que fomentan la participación. La satisfacción obtiene mejores niveles cuando los directivos procuran que las relaciones con los subordinados sean positivas.” (Sánchez et al., 2007).

Robbins y Judge (2013) señalan que “es más probable que la insatisfacción laboral se convierta en rotación cuando el empleado tiene muchas oportunidades, ya que considerará que es fácil cambiar de trabajo.” Los autores anteriores, también indican que “cuando los empleados están muy capacitados (alto nivel académico, alto nivel de aptitudes), es más probable que la insatisfacción laboral se convierta en rotación porque tienen muchas alternativas a su disposición.” La rotación de personal según los autores anteriores está muy ligada a las oportunidades de desarrollo profesional. Si los empleados sienten que no tiene oportunidad de desarrollo profesional en el hotel en el que laboran, buscarán empleo en otros hoteles. Esta situación se amplifica más en los empleados que no están satisfechos con su trabajo.

- **Satisfacción laboral y clima laboral:** Lozano, Lerma y Arcubia (2017) citando a Navarro (2006) indican que “el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.”

Los autores anteriores también mencionan que “si la persona no se siente a gusto con lo que está viviendo con sus compañeros de trabajo, con la forma en

que lo tratan o la manera en que se relaciona con su colegas, se va a reflejar en un espejo tan claro como lo es su rendimiento y en la satisfacción que tenga dentro de la empresa, dentro de su área y dentro de su grupo de compañeros trabajadores.”

“Los estudios de clima laboral evalúan la satisfacción de las personas con el fin conocer qué logros está alcanzando la organización en relación con aquellas. Este conocimiento ha de aportar las claves para actuar de manera que los resultados sobre las personas y el clima laboral mejoren permanentemente. La información obtenida permite plantear objetivos concretos, relativos al clima laboral y al grado de satisfacción del personal, y desplegar las acciones necesarias para alcanzarlos.” (Aiteco Consultores, 2017). Un buen clima laboral ayudará en la satisfacción de los empleados lo que a su vez se verá reflejado en el desempeño de su trabajo y que aunado a los conceptos anteriores de rotación de personal y servicio al cliente traen beneficios para la empresa ya que aumenta el nivel de satisfacción del cliente lo que representa ganancias para la empresa.

Al haber estudiado la relación de la satisfacción con los conceptos anteriores se presentan algunos medios para elevar la satisfacción de las personas en el trabajo. A continuación se numeran las recomendaciones de Chiavenato (2011):

**“1. Hacer que los puestos de trabajo sean más amenos:** El ambiente divertido hace que las personas estén más satisfechas con lo que hacen, y así elimina la rutina y la monotonía.

**2. Pagar con justicia, brindar prestaciones y oportunidades para ascensos:** Esto representa buenos salarios, prestaciones acordes a las necesidades y presupuestos de cada persona. No debe haber discrepancia entre lo que las personas reciben y lo que desean.

**3. Adecuar a las personas a los puestos según sus intereses y habilidades:** Por ello es importante admitir a personas con potencial para desarrollarse en el sentido de adecuarlas a los puestos correctos.

**4. Diseñar puestos para que sean desafiantes y satisfactorios:** Esto implica delegar más responsabilidad a la gente y proporcionarle mayor variedad, significado, identidad, autonomía y realimentación.”

### **1.2.1.3. Teorías Administrativas y su relación con la motivación**

#### **1.2.1.3.1. Teoría X**

La teoría X suele considerarse como pesimista, estática y rígida. Esto suele darse porque los seres humanos ven el trabajo como algo desagradable. También expone que las personas deben conocer los castigos para que puedan desarrollarse en su trabajo.

Koontz y Weihrich (2004) exponen que “en la Teoría X” de Douglas McGregor, se encuentran los supuestos tradicionales de la naturaleza humana, donde se puede mencionar:

a) Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.

b) Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

c) Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

### **1.2.1.3.2. Teoría Y**

Esta teoría indica que los empleados hacen sus tareas en beneficio de la compañía, por lo que reciben recompensas que van relacionadas con su desempeño laboral.

(Koontz y Wehrich, 2004) establecen cómo McGregor definió los supuestos de la teoría Y, de la siguiente manera:

- a) El esfuerzo físico y mental que se da en el trabajo es tan natural como el juego.
- b) Las personas se autodirigen y se autocontrolan a favor de los objetivos que deben de cumplir.
- c) Las recompensas son proporcionales con el grado de compromiso por parte de los empleados.
- d) Los empleados no sólo aceptan las responsabilidades, sino que también las buscan.
- e) La capacidad para solucionar problemas organizacionales se da en gran parte de la compañía.
- f) El potencial intelectual de los seres humanos se utiliza parcialmente en la vida industrial moderna.

(Koontz y Wehrich, 2004) llegan a la conclusión: “La teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales”

### **1.2.1.3.3. Teoría de la Motivación de Lewin**

“Lewin también postula a la conducta como resultado de fuerzas y tensiones, pero la naturaleza y el origen de sus factores dinámicos son muy diferentes de los del

psicoanálisis, y la perspectiva temporal es muy distinta en las dos teorías.” (Bolles, 2006).

“Lewin, en contraste con Freud, se dedicó a trabajar mucho con las teorías entre las causas dinámicas de la conducta y sus consecuencias conductuales, descuida la igualmente importante tarea explicativa que consiste en describir las causas de las fuerzas y las tensiones, de manera que tampoco su sistema es estrictamente determinista, ni aceptable como teoría de la conducta.” (Bolles, 2006).

#### **1.2.1.3.4. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades**

Abraham Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va en orden ascendente de importancia, Maslow concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores. (Koontz y Weihrich, 2004).

##### **a) Necesidades fisiológicas**

“Las necesidades fisiológicas son las que se toman como punto de partida para una teoría de motivación, para entender estas necesidades es necesario mencionar dos líneas de investigación: primero, el desarrollo del concepto de homeostasis y segundo, el hallazgo de que los apetitos (elecciones preferenciales entre los alimentos) son una clara y eficaz indicación de las necesidades reales o carencias del cuerpo.” (Maslow, 1991).

##### **b) Necesidades de seguridad**

El mismo autor indica que “si las necesidades fisiológicas están relativamente bien compensadas, entonces surgirá una nueva serie de necesidades, este tipo de necesidades se puede expresar como, por ejemplo, la preferencia común por un trabajo fijo y estable, el deseo de una cuenta de ahorros y de un seguro como el médico, dental, entre otros. Esta necesidad también se ve cuando las personas se sienten cómodas con lo conocido que por lo desconocido, o sea tiene una preferencia por las cosas familiares, ya que de esta manera las personas buscan seguridad y estabilidad.

En conclusión se puede decir que son las necesidades donde se busca librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.”

### **c) Necesidades de asociación o aceptación**

“Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están bien satisfechas, surgirán las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia” (Maslow, 1991). Las personas experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás. Al estar insatisfechas, las personas sentirán la ausencia de compañeros, amigos, entre otros, por lo que buscarán tener relaciones con personas de algún grupo, familia y se esforzará para conseguir esta meta.

### **d) Necesidades de estimación**

Una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, suelen buscar la aceptación propia como la de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo, así como los factores externos de estima como reconocimiento y atención. “La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y suficiencia. Pero la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad, y de desamparo. Estos sentimientos a su vez dan paso a otros desánimos elementales u otras tendencias neuróticas compensatorias.” (Maslow, 1991).

### **e) Necesidades de Autorrealización**

Maslow consideró esta necesidad como la más alta de su jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas potencialidades de las personas. El mismo autor indica que “se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.”

Estas necesidades pueden ser insaciables, puesto que cuando más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa qué tan satisfecha este la persona, siempre querrá más.

Desde el punto de vista de la motivación, esta teoría afirmarí que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar. De acuerdo con Maslow, para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra en este momento y enfocarse en satisfacer las necesidades del nivel que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como de orden superior. La distinción entre unas y otras radica en la premisa que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, mientras que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tiene un origen sobre todo externo.

#### **1.2.1.3.5. Teoría de las necesidades de McClelland**

(Koontz y Weihrich, 2004) indican que “David C. McClelland ayudó a comprender la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación: necesidad de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro, que tienen especial importancia en la administración, pues para que una empresa trabaje correctamente es necesario prestarles suma atención.”

##### **a) Necesidad de poder**

Siguiendo con los autores anteriores “McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo, son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir,

son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.”

#### **b) Necesidad de asociación**

Los mismos autores indican que “los individuos con esta necesidad, disfrutan que se les tenga estima y buscan evitar los problemas, por lo que mantienen buenas relaciones sociales, experimentan la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de interacciones amigables con los demás.”

#### **c) Necesidad de logro**

Para (Koontz y Weihrich, 2004) “las personas con gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente temor al fracaso”. Les gusta enfrentarse a desafíos y se definen metas moderadamente difíciles pero no imposibles. Enfrentan el riesgo en forma realista, asumen responsabilidad personal por la realización de un trabajo y les agrada contar con retroalimentación específica y rápida sobre cómo es su nivel de desempeño.

#### **1.2.1.3.6. Teoría de la modificación conductual y el reforzamiento**

El psicólogo B. F. Skinner, desarrolló una interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque, denominado el reforzamiento positivo o la modificación de la conducta, “sostiene que los individuos pueden ser motivados, mediante el diseño adecuado de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos” (Koontz y Weihrich, 2004).

Dressler (2009) indica los principios básicos para la modificación conductual: “La conducta que aparentemente conduce a una consecuencia positiva (recompensa) tiende a repetirse, mientras que la conducta que aparentemente conduce a una consecuencia negativa (castigo) no tiende a repetirse y que, por lo tanto, los gerentes

pueden lograr que alguien cambie su conducta al proporcionarle las recompensas o castigos programadas de modo adecuado”.

Siguiendo con el mismo autor vemos que “esta teoría va más allá que reconocer el buen desempeño. En primer lugar se debe analizar la situación de trabajo para determinar qué ocasiona que los trabajadores actúen de la forma en que lo hacen. Después se realizan cambios para eliminar las áreas problemáticas y los obstáculos al desempeño. Por último, se determinan metas específicas con la participación y la colaboración de los trabajadores poniendo a su disposición retroalimentación rápida y periódica de los resultados y las mejoras en el desempeño son recompensadas con reconocimientos y elogios.”

El autor anterior concluye que “incluso cuando el desempeño no responde a las metas, se encuentran formas para ayudar al personal y elogiarlos por las tareas que realizan en forma correcta. También se ha encontrado que es muy útil proporcionar al personal información completa sobre los problemas de la empresa, en particular aquellos en los que están involucrados.”

#### **1.2.1.3.7. Teoría ERG de Alderfer**

“La teoría ERG de Clayton Alderfer es similar a la jerarquía de necesidades de Maslow, pero tiene sólo tres categorías: necesidades de existencia que es similar a las necesidades básicas de Maslow, necesidades de relacionarse, que consiste sobre el trato satisfactorio con los demás, y necesidades de crecimiento, que incluyen desarrollo personal, creatividad, madurez y competencia.” (Koontz y Wehrich, 2004).

ERG son las iniciales de las tres categorías de existencia, relación y crecimiento, que en inglés se escribe *growth*. Alderfer indica que las personas están motivadas por necesidades de varios tipos al mismo tiempo. Por ejemplo, una persona va a trabajar para ganarse la vida, ahí está satisfaciendo la necesidad de existencia, al mismo tiempo podría estar motivada por las buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Asimismo, cuando la gente experimenta frustración en un nivel, se centra en las necesidades de la categoría inferior. (Pérez, 2007).

### **1.2.1.3.8. Teoría de las Expectativas de Vroom**

(Koontz y Weihrich, 2004) señalan que “Víctor Vroom, reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales.”

Los autores antes mencionados indican que esta teoría “afirma que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño, ya que de ser así, recibirá varias recompensas de la organización como un bono, aumento o ascenso, y que estas recompensas satisfarán sus metas personales.” (Koontz y Weihrich, 2004) señalan que Vroom indicó que esta teoría podría formularse de la siguiente manera:

$$\text{Fuerza} = \text{valencia} \times \text{expectativa}$$

Koontz y Weihrich (2004) señalan que la teoría incluye tres relaciones:

- Expectativa o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, que es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.
- Medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa, es el grado al que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.
- Valencia o atractivo de la recompensa, es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

La clave de esta teoría está en comprender las metas de los individuos y en el vínculo entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa, y recompensa y satisfacción de las metas individuales. Se reconoce que no hay un principio universal para explicar las motivaciones de todos. Se debe de entender qué necesidades quiere cubrir.

### 1.2.1.3.9. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Esta investigación estará basada en la teoría de la motivación/higiene, que también se conoce como la teoría de los dos factores.

Frederick Herzberg, considera que la relación entre la persona y su trabajo es básica. “Su estudio demostró que había factores que se asociaban a la satisfacción y otros a la insatisfacción” Muchinsky, (1994). Herzberg define los factores de higiene como “los factores que generan insatisfacción en el trabajo. Los factores motivacionales son los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo” Robbins y Coulter (2005). A los factores extrínsecos también se les conoce como insatisfactores y a los factores intrínsecos se les conoce como satisfactores.

“Los factores motivacionales producen un efecto positivo cuando están presentes, estos factores analizan cómo se siente el individuo en relación a su cargo. Los factores higiénicos producen un efecto negativo cuando están ausentes, estos factores estudian cómo se siente el individuo en relación con la empresa.” (Fajardo, 2017).



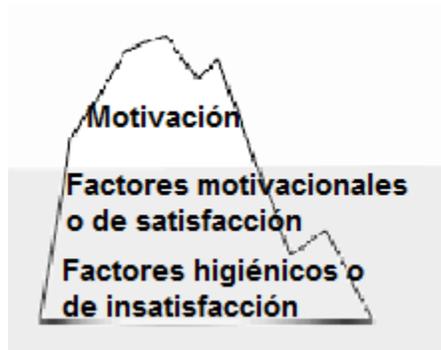
Fuente: Fajardo (2017).

Los factores motivacionales son los que permiten a los empleados obtener beneficios por la realización de sus labores diarias, por ejemplo: El logro, el reconocimiento, entre

otros. Entre los factores de higiene se encuentran: política de la compañía, la administración, la supervisión y el salario.

Aunque los factores extrínsecos no motivarán a las personas en una organización; deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg denominó a los factores extrínsecos como “factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo” (Koontz y Wehrich, 2004). Los satisfactores están todos relacionados con el contenido de trabajo, en donde se encuentran: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el crecimiento y avance laboral. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no satisfacción.

En entrevista realizada en el 2017 al Magister Juan Pablo Fajardo, Coordinador de Maestría en Gestión de Talento Humano en la Universidad Rafael Landívar, se llegó a la conclusión que la teoría de Frederick Herzberg, es una teoría de motivación. Ya que la motivación es intangible, se mide a través de factores de satisfacción, que se dividen en factores motivacionales y factores higiénicos. A continuación se presenta una ilustración de lo anterior.



Fuente: Fajardo (2017).

Como se observa en la figura anterior, los factores motivacionales e higiénicos son la base para lograr la motivación. La ausencia de uno de esos factores afecta la motivación del empleado. Si no existen los factores higiénicos se genera un sentimiento negativo en los empleados. Los factores higiénicos son esenciales para la motivación en los empleados.

A continuación se describen los factores motivacionales o de satisfacción, que están ligados con la percepción de los trabajadores con su cargo en la empresa.

#### **a. Factores motivacionales o de satisfacción (intrínsecos)**

“La presencia de estos factores causan un efecto positivo cuando están presentes, estos factores analizan cómo se siente el individuo en relación a su cargo.” (Fajardo, 2017). “Tienen una relación directa e íntima con el trabajo desempeñado. Es la existencia de un generador de motivación dentro de cada individuo, consciente de que la motivación extrínseca no logra ningún efecto real y permanente.” (Vélaz, 1996).

Robbins y Judge (2013) indican que “si se desea motivar a las personas en su trabajo, se tienen que enfatizar factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad.” Estas son las características de las recompensas intrínsecas.

- **Tareas realizadas**

Muchas personas piensan que lo que motiva más en un trabajo es el salario y es cierto que es una de las principales formas de motivación, pero no es el único medio que existe. (Robbins y Judge, 2013).

Los autores citados anteriormente señalan que “la forma en que se organizan los elementos en un puesto de trabajo puede incrementar o disminuir el esfuerzo que se le dedica.” Para ello hay que tomar en cuenta las habilidades y el tipo de tareas.

El modelo de las características del puesto de trabajo desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham, presentan cinco dimensiones fundamentales:

**La variedad de habilidades:** el grado en que se requiere se desarrollen las actividades, esto permite que el trabajador utilice distintas capacidades y habilidades. (Robbins y Judge, 2013). No es lo mismo el trabajo de una persona que se dedica a

tapizar que el de una persona que lleva la contabilidad en una empresa. El primer caso requiere de menos habilidades y/o conocimientos académicos.

**La identidad con la tarea:** “se refiere al grado en que el puesto requiere terminar una fracción de trabajo completa e identificable.” (Robbins y Judge, 2013). Un pintor seleccionará los colores para el cuadro que está creando, mientras que un obrero trabaja siguiendo las indicaciones de los arquitectos e ingenieros. En el último caso hay menos identidad con la tarea, porque no puede poner en el trabajo su opinión personal, sino que debe seguir con las indicaciones que le dan otras personas.

**Importancia de la tarea:** “Se refiere al grado en que el puesto afecta la vida o el trabajo de otros individuos.” (Robbins y Judge, 2013). El trabajo de una maestra de primaria tiene un puntaje alto en este aspecto, ya que de la labor que haga sus estudiantes aprenderán del ejemplo que dé y de la atención que presta a cada uno de sus alumnos.

**La autonomía:** Los autores anteriores indican que éste aspecto “representa el grado en que el puesto ofrece al trabajador libertad, independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlas a cabo.” Los empleos free-lance tienen un puntaje alto en este aspecto, ya que el trabajador labora desde su casa y administra su tiempo como le parezca mejor. Tiene una meta que cumplir, pero tiene la libertad de escoger los procesos que le parezcan mejor para lograrla.

**La retroalimentación:** “Es el grado en que la ejecución de las actividades laborales brindan al individuo información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.” (Robbins y Judge, 2013). El trabajador tiene la posibilidad de evaluar la labor hecha, como en el caso de los mecánicos que después de arreglar un auto lo conducen para ver que no presente fallas y así asegurarse que el trabajo realizado está bien hecho.

Para tener un alto nivel de Puntuación de Potencial Motivador (PPM), los trabajos deben sumar un punteo alto en variedad de habilidades, identidad con la tarea y la importancia de la tarea.

Tomando estos 5 elementos se puede evaluar la PPM, que se calcula de la siguiente manera:

$$PPM = \frac{\text{Variedad de habilidades} + \text{Identidad con la tarea} + \text{Importancia de la tarea}}{3} \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

Fuente: Robbins y Judge (2013).

- **Realización**

“Se refiere al esfuerzo de cada persona para alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.” (Chiavenato, 2009).

La realización está ligada con el trabajo realizado. Los individuos buscarán áreas que les permita desarrollarse personal y profesionalmente. El Principio de Peter se da cuando las personas llegan al máximo de su potencial. Esto no siempre es bueno. Tal como indicaba el Dr. Laurence J. Peter: “en una jerarquía, cada empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”. (HP Technology at Work, 2011). Un empleado que siente que está desperdiciando su potencial no muestra satisfacción por la tarea realizada. Además se vuelve obsoleto al haber dedicado gran parte de su vida a un solo tipo de actividad.

Es aconsejable permitir a los empleados cambios en su labor diaria, siempre que no interfiera con el correcto manejo de la empresa.

“Anhelamos aquello que se puede alcanzar en la práctica. Según aumentan los ingresos la gente desea y se esfuerza activamente por cosas que nunca hubiera soñado unos años antes.” (Maslow, 1991).

- **Reconocimiento**

Es un medio de costo bajo para recompensar a los empleados, y es una recompensa que la mayoría de los empleados considera valiosa. (Sac, 2013). Sentirse apreciado es una de las principales necesidades de los seres humanos, por lo que es fundamental que la empresa reconozca el esfuerzo de los empleados, con el propósito que éste se sienta que forma parte importante en los logros de la organización

“Los líderes reconocen y recompensan lo que hacen los individuos para contribuir a la visión y los valores.” (Kouzes y Posner, 2005).

Los mismos autores señalan que “es bien sabido que el reconocimiento es una gran herramienta para motivar y retener al empleado. Todas las personas necesitan ser apreciadas y reconocidas, pero no necesariamente de la misma forma. Cada persona es única y de la administración de los jefes y supervisores va a depender averiguar cuál es la mejor forma para valorar su labor.”

“Al reconocer los logros individuales, los líderes infunden valor a sus poderdantes. Este valor les permite conservar la calma en situaciones difíciles.” (Kouzes y Posner, 2005).

Se presentan diversas formas de reconocer a los empleados:

- a. “El reconocimiento frente a los pares y los premios visibles (como certificados, placas, etc.) constituyen recompensas poderosas.” (Kouzes y Posner, 2005).
- b. El empleado del mes es una forma de motivación muy utilizada en las empresas de atención al cliente. Se suele colocar una foto y el nombre del empleado que logró un desempeño excepcional.
- c. Reconocimiento con premios, pueden ser premios como dulces hasta electrodomésticos, todo depende del presupuesto de la empresa.

d. Pareciera extraño, pero decir gracias, enviar notas personales también ayudan en la motivación de los empleados. (Kouzes y Posner, 2005).

(Robbins y Judge, 2013) recomiendan “vincular las recompensas con el desempeño. Si los individuos perciben que la relación entre recompensa y desempeño es débil, los resultados serán un desempeño deficiente.” También recomiendan individualizar las metas y que coincidan con las necesidades del individuo.

- **Desarrollo profesional**

“El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece.” (Mondy y Noe, 2005).

Según los autores anteriores, para que el desarrollo se lleve a cabo “las personas deben estar conscientes de la necesidad de cambiar y de las posibles consecuencias de no hacerlo. Deben tener la capacidad de evolucionar.”

La planeación de carrera permite a una persona desarrollar metas personales y busca los medios para alcanzarlas. (Mondy y Noe, 2005).

El desarrollo de carrera según indican los autores anteriores, “es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con la experiencia y calificaciones apropiadas estén disponibles cuando haya disponibilidad de plazas.”

La mayor causa de rotación por circunstancias externas a la empresa se da por la competencia existente en el mercado laboral, donde el empleado ofrece sus servicios a la empresa que le brinde mejores perspectivas, tanto salariales como de crecimiento y desarrollo humano.

- **Responsabilidad**

“Se refiere al deber de rendir cuentas a los superiores.” Robbins y Judge (2013). Para Mondy y Noe (2005) “la responsabilidad es la acción y sus consecuencias.”

Son las obligaciones que asume una persona para preservar o incrementar el bienestar de la sociedad al mismo tiempo que trata de complacer al mismo tiempo.

“Todos los empleados deben dominar la tarea que realizan y poseer un completo sentido de la responsabilidad personal.” Robbins y Judge (2013).

Chiavenato en el 2009, también señala que “las personas deben observar una conducta enmarcada dentro de un código de ética y de responsabilidad solidaria. Las organizaciones necesitan personas que hagan algo más que sus deberes habituales y cuyo desempeño exceda las expectativas, pero con responsabilidad y dentro de normas éticas.”

Un empleado que cumple con sus tareas pero que llega tarde al trabajo constantemente no está cumpliendo con el horario establecido. La responsabilidad es un factor importante para el buen desempeño de cualquier actividad.

#### **b. Factores de higiene o insatisfacción (extrínsecos)**

Vélaz (1996) indica que “Los factores extrínsecos son facilitados por el empleador a cambio de la tarea realizada.” Esto también era observado por Fajardo (2017) “Los factores higiénicos producen un efecto negativo cuando están ausentes, estos factores estudian cómo se siente el individuo en relación con la empresa.”

En el estudio de Herzberg los factores que causaron insatisfacción fueron los extrínsecos, como la política, relaciones interpersonales y las condiciones laborales. (Robbins y Coulter, 2005).

Para Robbins y Judge (2013) “si estos factores son adecuados, la gente no se sentirá insatisfecha ni tampoco satisfecha.” Para Herzberg lo contrario de satisfacción no es insatisfacción sino sin satisfacción y lo contrario de insatisfacción es sin insatisfacción.

A continuación se presentan los factores que forman parte de los factores extrínsecos.

- **Condiciones de trabajo**

“Las condiciones laborales suelen describir las características físicas del lugar de trabajo, así como las máquinas y herramientas utilizadas, también generan estrés. El exceso de empleados, ruido excesivo, iluminación escasa, las estaciones de trabajo con mantenimiento deficiente y el equipo defectuoso afectan de forma negativa la moral de los empleados y aumentan el estrés.” (Mondy y Noe, 2005).

Citando a los autores anteriores “la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo”, no es únicamente monetaria. Además de contar con las prestaciones que manda el Código de Trabajo de acuerdo a la legislación establecida en cada país, es necesario que los trabajadores cuenten con condiciones donde puedan realizar sus actividades de trabajo y donde puedan pasar el tiempo libre como recesos, almuerzos, etc.

“El ambiente organizacional se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa. Es como el espíritu de equipo a nivel organizacional. El ambiente psicológico está muy relacionado con la satisfacción laboral, la participación, el compromiso y la motivación de los individuos. También se ha relacionado con mayor satisfacción de los clientes y un mejor desempeño financiero.” (Robbins y Judge, 2013)

“Aunque una empresa esté totalmente comprometida a transformar su ambiente en un buen lugar de trabajo, habrá trabajadores que renuncien” (Mondy y Noe, 2005. Esto se puede dar porque los empleados no observan oportunidad de crecimiento dentro de la empresa y por lo tanto deciden irse.

- **Relaciones con el supervisor**

Es importante que los empleados conozcan quién es su jefe inmediato y que no sobrepasen la cadena de mando a la hora de reportar algún problema o solicitar algún permiso.

“La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores, y aclara quién debe reportar a quién.” (Robbins y Judge, 2013).

“Incluso entre personas altamente motivadas, el tipo de liderazgo proporcionado marca una diferencia bien definida en el desempeño, en los niveles de estrés y en la salud a largo plazo. Los líderes proporcionan un sentido positivo de la orientación, lo cual estimula a la gente para dar lo mejor de sí.” (Kouzes y Posner, 2005).

Los autores anteriores indican que “los líderes convierten a las personas en triunfadoras, y las personas que ganan, les gusta subir la apuesta, por lo que buscarán siempre realizar sus actividades de una manera que resulte positiva.”

Por medio del liderazgo innovador y el apoyo de su jefe inmediato que dé la orientación, consejos, preparación, capacitación, dirección e impulso, los empleados podrán realizar de mejor forma su trabajo. (Chiavenato, 2009).

Las relaciones con los subordinados no tienen que influir al momento de tomar decisiones respecto a la forma en que están desarrollando su labor. Una buena relación entre supervisores y subordinados surge cuando hay respeto en el trato, una disponibilidad para hablar de temas laborales y una identificación con el personal que tienen a su cargo.

Vásquez (2015), recomienda que “los trabajadores tengan retroalimentación, para indicarle cuáles son los aspectos a mejorar, esto permitirá que el trabajador eleve su rendimiento y que la comunicación entre jefe y subalterno mejore y exista un ambiente de confianza esto les hará tener mayor satisfacción dentro de la organización.”

Esto no quiere decir que el supervisor accederá a todas las solicitudes que le hagan los empleados. Deberá analizar cada una de esas solicitudes y si es factible y no afectará a la empresa, se podrán hacer concesiones.

- **Beneficios**

Son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados, entre los que se puede mencionar: pagos adicionales de los salarios, consulta médica gratis, transporte, entre otros. En general constituyen un paquete de beneficios y servicios de forma indirecta sobre la compensación total. (Didenot, 2010).

### **Clases de beneficios**

La siguiente información también se tomó de la autora anterior. Los beneficios se pueden clasificar en:

#### **Beneficios asistenciales**

Son los beneficios que brindan al empleado y a su familia de ciertas situaciones de seguridad y previsión, en caso de imprevistos o emergencias, que están fuera de su control o de su voluntad.

#### **Beneficios recreativos**

Buscan proveer a los empleados condiciones físicas y psicológicas de descanso, recreación, diversión, higiene mental y tiempo libre.

#### **Beneficios supletorios**

Son servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas comodidades, facilidades, instalaciones y otras ventajas para mejorar su calidad de vida.

- **Estabilidad en el cargo**

Para Chiavenato (2009) “la capacidad de aprender y crecer profesionalmente es indispensable para que las personas conserven posibilidades de empleo y ocupación a largo plazo en un mundo en constante transformación. Lo que significa cambiar continuamente el perfil profesional para adaptarse al entorno.”

Entre los fenómenos internos, se encuentran: la política salarial, de beneficios sociales, oportunidades de progreso profesional, condiciones físicas del ambiente de trabajo, política disciplinaria de la organización, criterios de evaluación de personal.

Chiavenato en el 2009 indica que “el concepto tradicional de seguridad laboral se está erosionando debido a los cambios que han provocado la informática, la globalización y la administración del capital humano y del conocimiento.” Es necesario mantenerse actualizado en el terreno profesional. Esto aplica tanto para las empresas como para los empleados.

- **Relaciones con los compañeros**

“El comportamiento en la organización se desarrolla en un complejo sistema social constituido por individuos y grupos que se relacionan entre sí y con el ambiente que les rodea, parte de ese ambiente constituye el clima y es un agente esencial en la configuración de la cultura que, aunque intangible, proporciona las pistas suficientes para que las personas y los grupos se conduzcan de la forma más adecuada” (Rodríguez, Et Al, 2004).

Chiavenato en el 2009 indica que “las personas buscan relaciones humanas cercanas y francas, que se caractericen por el respeto mutuo, la confianza recíproca y una auténtica amistad.”

Un lugar de trabajo resulta más placentero cuando hay respeto entre los compañeros. No es necesario que haya camaradería, pero sí que haya respeto. Como decía Benito Juárez “el respeto al derecho ajeno es la paz.”

- **Políticas de la empresa**

“Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.” (David, 2003).

Koontz y Wehrich (2004) indican que las políticas “son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son enunciados, a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores. Por ejemplo, el presidente de una empresa puede tener como práctica ascender a personal que labora dentro de la empresa. Esto puede ser visto por sus subordinados como una política a seguir.”

Los autores anteriores también indican que “en las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente con y contribuya a un objetivo. Ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas.”

Para esta investigación, se estudiaron las políticas de compensaciones.

### **Política de compensaciones**

Esta política “proporciona directrices generales para tomar decisiones de remuneración. Existen muchos tipos de compensaciones que sirven para motivar a las personas y cada uno de estos tiene efectos diferentes.” (Mondy y Noe, 2005).

Los autores anteriores indican que “entre los más mencionados están: el reconocimiento, el dinero, incentivos de la salud, familiares y seguros. Sin embargo, debe de existir una línea divisoria entre los incentivos económicos y los no económicos. Si por alguna razón no se pudiera ofrecer incentivos económicos como aumentos de salarios y bonificaciones, siempre es posible motivar al personal asegurándole que los incentivos no económicos ofrecidos son atractivos y beneficiosos para los empleados.”

#### **a) Compensaciones no monetarias**

La compensación no monetaria es “la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo” (Mondy y Noe, 2005), dentro de este tipo de incentivos se pueden mencionar: reconocimiento,

oportunidad de desarrollo, seguridad en el puesto, buenas condiciones de trabajo, inclusión en la organización, lealtad de dirección hacia los empleados.

## **b) Compensaciones monetarias**

Mondy y Noe, (2005), también indican que las compensaciones monetarias suelen ser “sueldos y salarios, bonos sobre producción, bonos anuales, comisiones, aumento por mérito y compensación por conocimientos especializados, además de todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.”

Estas compensaciones deben estar contenidas en dos aspectos determinantes:

- **La tasa de mercado:** “El pago promedio que la mayoría de los empleadores proporciona por el mismo puesto en un área o industrial en particular” (Mondy y Noe, 2005). Existen tres opciones que se dan: rebasar a las otras empresas, coincidir con éstas u ofrecer salarios mucho más bajos que las demás empresas.

- **Equidad Interna:** “Pago a los empleados de acuerdo con los valores relativos de sus puestos dentro de la misma organización” (Mondy y Noe, 2005). Lo ideal es que las personas que desempeñan puestos similares para la misma empresa reciban un pago relacionado con factores afines con los empleados, como el nivel de desempeño o la antigüedad.

Para que las compensaciones sean equitativas para la organización y para los empleados, la política de compensación debe atender ciertos criterios que fueron indicados por los autores anteriores:

- a) **Adecuada:** La compensación se debe distanciar de los patrones mínimos establecidos por el gobierno.
- b) **Equitativa:** Cada persona debe ser remunerada proporcionalmente de acuerdo con su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.

- c) **Equilibrada:** Los salarios, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas razonable.
- d) **Eficacia en cuanto a costos:** Los salarios no pueden ser excesivos, tienen que estar relacionados en función de lo que la organización puede pagar.
- e) **Segura:** Los salarios deben ser suficientes para ayudar a los empleados a sentirse seguros y a satisfacer sus necesidades básicas.
- f) **Incentivadora:** Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo producido.
- g) **Aceptable para los empleados:** Las personas deben entender el sistema de salario y sentir que representa un sistema razonable para ellos y para la empresa.

Es importante que los empleados conozcan las políticas, misión, visión y objetivos de la empresa antes de que comiencen a laborar para la empresa para que desde el comienzo haya una identificación con la misma.

## **Misión**

Según indican (Koontz y Weihrich, 2004), “en la misión se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.” Los conceptos actuales de declaraciones de misión se basan principalmente en directrices que estableció Peter Drucker<sup>1</sup> en la década de los setenta. (David, 2003).

El autor anterior también indica que “un método frecuente para elaborar una declaración de misión es seleccionar varios artículos sobre declaraciones de la misión, pedir a los gerentes que los lean y que preparen con esa información una declaración de misión para la empresa.”

---

<sup>1</sup>Peter Drucker es conocido como “el padre de la administración moderna” debido a la gran cantidad de estudios, artículos y libros que hizo relacionados con la dirección de empresas.

La misión indica qué es lo que hace la empresa, define el tipo de negocio, su razón de ser. Es importante que los empleados la conozcan, ya que esto hará que se identifiquen mejor con la empresa y así enfoquen sus actividades para cumplir con la misión de la empresa.

### **Visión**

La visión busca responder a la pregunta ¿qué es lo que queremos llegar a ser como empresa? Los esfuerzos de la compañía tienen que dirigirse para la obtención de la visión. (David, 2003).

Una empresa sin visión es como un barco sin rumbo. Si los empleados no saben a dónde quiere llegar la empresa, qué es lo que busca lograr, harán sus actividades como crean convenientes. Esto hará que haya dificultad en el desarrollo de la empresa.

“La visión es la condición posible y deseable de una empresa en el futuro que incluye metas específicas, mientras que la misión se relaciona más con el comportamiento en el presente.” (David, 2003).

### **Objetivos**

Para (Koontz y Weihrich, 2004) “son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan el fin que se persigue mediante el proceso administrativo.”

“Los objetivos deben de ser congruentes a través de los niveles jerárquicos. Deben ser cuantificables, congruentes, razonables, desafiantes y claros.” (David, 2003).

Las actividades diarias se harán con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Por ello es importante que se tengan en un lugar visible para los empleados. Los objetivos normalmente, no se tienen a la vista del público como en el caso de la misión y visión.

Se suele pensar que combinar los dos tipos de motivación traerán un mejor resultado, pero suele ser lo contrario. “Algunos estudios demuestran que aunque para algunas

personas el éxito es una recompensa en sí mismo, el dinero y la fama también constituyen compensaciones importantes” (Kouzes y Posner, 2005).

#### **1.2.1.3.10. Interrelación de las teorías de Maslow y Herzberg**

Los factores motivacionales o de satisfacción coinciden con las necesidades superiores de estimación y de autorrealización. La estimación se puede alcanzar cuando se reconoce el desempeño de los trabajadores. Este reconocimiento puede causar un sentimiento de responsabilidad en el empleado, que no quiere defraudar a su jefe.

A largo plazo, dicho sentimiento puede convertirse en gusto por el trabajo realizado. Lo que conlleva a la realización. De esta manera va cubriendo la necesidad de autorrealización. Y si se han ido desarrollando las habilidades para subir de puesto en la organización, el empleado habrá suplido las necesidades de autorrealización.

Las necesidades de orden inferior son las necesidades que se van satisfaciendo de forma externa. Para poder cubrir las necesidades fisiológicas es necesario contar con los medios económicos, ahí entran los beneficios, las políticas de compensaciones.

Las necesidades de seguridad se pueden cubrir por medio de condiciones de trabajo seguras, que brinden al empleado protección contra posibles peligros que se puedan presentar. Además, la estabilidad en el cargo otorga al empleado una seguridad económica para suplir sus necesidades básicas. Las necesidades de asociación o aceptación están en medio de la jerarquía de las necesidades ya que existe cierto equilibrio en la forma en la que se pueden cubrir. Una parte corresponde al individuo en sí y otra parte a los individuos que lo rodean.

Si una persona no tiene una buena relación con sus compañeros ni con su jefe inmediato, la necesidad de asociación no se llega a satisfacer completamente. Para ello, hay que fomentar actividades que ayuden a integrar a los grupos de trabajo. Dichas actividades pueden ayudar, pero no siempre se logrará que todos los miembros

del equipo se lleven bien. Los jefes deben intervenir en situaciones de conflicto, para tratar que haya una armonía en el trabajo.

A continuación se presenta una imagen donde se comparan ambas teorías de manera visual para ayudar en la comprensión de lo expuesto anteriormente.



Fuente: Chiavenato (2009).

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. Justificación

Guatemala es un país que posee una diversidad de fauna y flora y su clima agradable hace que sea un país atractivo para los turistas. “Según datos del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), en el 2016 el país recibió a casi dos millones de visitantes extranjeros, lo que significó un ingreso de divisas por turismo de U\$1,603,086.00 millones de dólares” (Álvarez, 2017), aumentando en un 33% la cantidad de divisas a comparación del 2015.

Varios de estos turistas visitan la Ciudad de Guatemala por pocos días o mientras esperan su vuelo de regreso a sus países de origen. Ya que su estancia en la capital suele ser de pocos días, escogen hoteles de precios módicos, los cuales son conocidos como pequeños hoteles.

Debido a la naturaleza del servicio que ofrecen, los hoteles deben permanecer abiertos las veinticuatro horas del día, por lo que para funcionar necesitan personal laborando en días festivos y fines de semana. Para que los empleados se sientan conformes con ese horario es necesario que sean motivados por la empresa. La motivación se presenta en varias formas, tanto a nivel económico como emocional, por lo que es necesario identificar los factores que influyen en la motivación de los empleados y cómo dichos factores se presentan en los hoteles estudiados.

Al no haber satisfacción, los empleados no están motivados en sus labores diarias, lo que se traduce en mal servicio hacia los huéspedes y un mal trato hacia sus compañeros de trabajo. Esto deja una mala imagen para los clientes y con ello se pierde la oportunidad de que recomienden los hoteles a sus amigos y familiares.

Con este estudio, tanto los encargados de hoteles como las personas interesadas en el tema y/o industria, podrán conocer los factores que tienen mayor incidencia en la

motivación de sus empleados y tendrán una guía para crear planes para mejorar el clima organizacional, adecuándose a las necesidades de sus hoteles.

## **2.2. Pregunta de Investigación**

La motivación dentro de las empresas es de suma importancia, ya que permite que los empleados se sientan a gusto con el lugar de trabajo y por lo tanto laboren produciendo mejores resultados. Al estar motivados los empleados se sienten identificados con las empresas y generan lealtad hacia las mismas.

La presente investigación trata de responder a la siguiente interrogante:

¿Qué factores inciden en la satisfacción y consecuente motivación de los empleados de los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala?

## **2.3. Objetivos**

### **2.3.1. Objetivo General**

Establecer qué factores inciden en la satisfacción y consecuente motivación de los empleados de los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala.

### **2.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar si los empleados de los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala disfrutaban la realización de su trabajo.
- Determinar el método de reconocimiento laboral más utilizado en los pequeños hoteles de la Ciudad de Guatemala.
- Definir si los empleados de los pequeños hoteles de la Ciudad de Guatemala tienen oportunidad de desarrollo profesional.
- Determinar cómo los empleados de los pequeños hoteles en la ciudad de Guatemala perciben la relación con su supervisor/jefe inmediato.

- Descubrir el tipo de beneficio que motiva más a los empleados y el tipo de reconocimiento más utilizado en los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala.
- Identificar cómo los empleados de los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala perciben la relación con sus compañeros de trabajo.

## 2.4. Variables

No.	Variable	Conceptualización	Operacionalización
1.	Motivación	<p>“Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas.” Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración: Una perspectiva Global (12ª edición). México: Editorial Mc Graw Hill.</p> <p>“La motivación constituye los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas para su culminación.” Pelayo, J. y Rodríguez, F. (2015). Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial. España: Ediciones Paraninfo, S.A.</p> <p>Robbins y Coulter en el 2005 indican que la motivación puede incrementarse o disminuir por factores internos o externos.</p>	<p>Para esta investigación se usará la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.</p> <p>La motivación se estudiará en los empleados de los pequeños hoteles de la Ciudad de Guatemala.</p> <p>Se analizarán los factores intrínsecos y extrínsecos que comprenden la motivación para tener un enfoque global de cómo es la motivación en dicho sector laboral.</p>

## 2.5. Indicadores

Para esta investigación se usará la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

### Encuesta

No.	Variable	Indicador	Conceptualización	Operacionalización	Subindicador	Escala
1	Motivación	Factores motivacionales o de satisfacción (intrínsecos)	<p>Frederick Herzberg, considera los factores intrínsecos como los que “aumentan la satisfacción en el trabajo” Robbins y Coulter (2005).</p> <p>Los factores intrínsecos son los logros, el reconocimiento, el trabajo en sí, el progreso.” Robbins (1998).</p>	<p>Para esta investigación los factores intrínsecos que se estudiarán son: la tarea realizada, realización, reconocimiento, desarrollo profesional y responsabilidad.</p> <p>Se estudiarán por medio de las respuestas de los empleados de los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala.</p>	<p>Tareas realizadas</p> <p>Realización</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Desarrollo profesional</p> <p>Responsabilidad</p>	<p>Razón</p> <p>Razón</p> <p>Razón</p> <p>Razón</p> <p>Razón</p>

No.	Variable	Indicador	Conceptualización	Operacionalización	Subindicador	Escala
1	Motivación	Factores de higiene o insatisfacción (extrínsecos)	Para Frederick Herzberg, los factores extrínsecos son los que “generan insatisfacción en el trabajo.” Robbins y Coulter (2005). Aunque los factores extrínsecos, no motivarán a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg denomino a éstos “factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo” Koontz, H. y Weihrich, H. (2004).	En esta investigación los factores extrínsecos a estudiar son: condiciones de trabajo, salario, relaciones con el supervisor, beneficios, estabilidad en el cargo, relaciones con los compañeros y las políticas de la empresa.  Se analizarán las respuestas de los empleados de los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala.	Condiciones de trabajo  Relaciones con el supervisor  Beneficios  Estabilidad en el cargo  Relaciones con los compañeros  Políticas de la empresa	Razón  Escala de Likert  Razón  Razón  Escala de Likert  Razón

Para esta investigación se usará la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

## Entrevista

No.	Variable	Indicador	Conceptualización	Operacionalización	Subindicador	Escala
1	Motivación	Factores motivacionales o de satisfacción (intrínsecos)	<p>Frederick Herzberg, considera los factores intrínsecos como los que “aumentan la satisfacción en el trabajo” Robbins y Coulter (2005).</p> <p>Los factores intrínsecos son los logros, el reconocimiento, el trabajo en sí, el progreso.” Robbins (1998).</p>	<p>Para esta investigación los factores intrínsecos que se estudiarán son: La tarea realizada, realización, reconocimiento, desarrollo profesional y responsabilidad.</p> <p>Se estudiarán por medio de las respuestas de los empleados de los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala.</p>	<p>Tareas realizadas</p> <p>Realización</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Desarrollo profesional</p> <p>Responsabilidad</p>	<p>Nominal</p> <p>Nominal</p> <p>Nominal</p> <p>Nominal</p> <p>Nominal</p>

No.	Variable	Indicador	Conceptualización	Operacionalización	Subindicador	Escala
1	Motivación	Factores de higiene o insatisfacción (extrínsecos)	Para Frederick Herzberg, los factores extrínsecos son los que “generan insatisfacción en el trabajo.” Robbins y Coulter (2005). Aunque los factores extrínsecos, no motivarán a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Herzberg denominó a éstos “factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo” Koontz, H. y Weihrich, H. (2004).	En esta investigación los factores extrínsecos a estudiar son: condiciones de trabajo, salario, relaciones con el supervisor, beneficios, estabilidad en el cargo, relaciones con los compañeros y las políticas de la empresa.  Se analizarán las respuestas de los empleados de los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala.	Condiciones de trabajo  Relaciones con el supervisor  Beneficios  Estabilidad en el cargo  Relaciones con los compañeros  Políticas de la empresa	Nominal  Nominal  Nominal  Nominal  Nominal

## **2.6. Alcances y Limitaciones**

La presente investigación abarca 15 hoteles asociados a la Asociación de Pequeños Hoteles de Guatemala ubicados en la Ciudad de Guatemala y busca conocer los factores que influyen en la motivación del personal de los pequeños hoteles, específicamente los factores intrínsecos y extrínsecos.

Las limitaciones consideradas son la falta de participación de todos los hoteles, ya que en la Ciudad Guatemala, APEHGUA cuenta con 26 hoteles asociados (Anexo 1) y sólo 15 concedieron permiso para realizar la investigación. En muchos casos, los hoteles no permiten que sus empleados contesten encuestas ajenas a la empresa. En otros casos no están en disposición de participar en el estudio.

Así mismo, hubo dificultad para coincidir con el horario de los empleados y personal de nivel gerencial, por lo que fue necesario visitar en varias ocasiones a los hoteles. En dos de los hoteles que accedieron a la investigación se tuvo un acceso limitado a los empleados.

Esta investigación abarca específicamente a los empleados y personal de nivel gerencial que laboraban en los hoteles durante los meses de marzo y abril del año 2017.

## **2.7. Aporte**

La investigación brindaría a los dueños y administradores de los pequeños hoteles un análisis de la situación motivacional de sus empleados, lo cual servirá para orientar a los empresarios a utilizar la motivación constantemente. Por medio de la presente investigación se conocerán los factores que tienen mayor incidencia en la satisfacción de sus empleados, lo que permitirá crear planes para mejorar la situación motivacional de los mismos, adecuándose a las necesidades de sus hoteles. Además se presentan recomendaciones que ayudarán a disminuir la rotación del personal y mejoraran el desempeño de los empleados para prestar un mejor servicio al huésped.

Los estudiantes podrán hacer uso de este estudio como fuente bibliográfica, y podrán conocer más acerca de este sector de negocios que ha sido poco estudiado, pudiendo mejorar continuamente sus conocimientos relacionados con motivación y el sector hotelero de la Ciudad de Guatemala.

Este estudio permitirá conocer el sector hotelero, en específico a los pequeños hoteles de la Ciudad de Guatemala, sector que influye en la economía del país y que no ha sido debidamente investigado. Esto permitirá a la población ser atendidos con mejor calidad por personal motivado, lo que atraerá más clientes.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1. Sujetos de Investigación**

Para esta investigación se estudiaron a los hoteles pertenecientes a la Asociación de Pequeños Hoteles de Guatemala en la Ciudad de Guatemala. Se definió a los sujetos de investigación de la siguiente manera:

##### **3.1.1. Sujeto 1: Colaboradores**

En la parte cuantitativa de la investigación se obtuvieron datos para las encuestas provenientes de los colaboradores de pequeños hoteles que tengan un año o más de laborar en los hoteles.

##### **3.1.2. Sujeto 2: Personal administrativo de nivel gerencial**

En la parte cualitativa del estudio se realizaron entrevistas a personal de nivel gerencial en los pequeños hoteles de la Ciudad de Guatemala.

#### **3.2. Población y Muestra**

##### **3.2.1. Población**

Para efectos de esta investigación se define como población a la totalidad de empleados que laboran en los pequeños hoteles de la Ciudad de Guatemala.

Según datos proporcionados por la presidenta de APEHGUA, en la Ciudad de Guatemala hay 26 pequeños hoteles (ver Anexo 1). De los mismos se pudo acceder a 15 hoteles. A pesar de contar con el respaldo de la presidenta de APEHGUA y de presentar cartas de parte de la Universidad Rafael Landívar, los demás hoteles no aceptaron formar parte de la investigación debido a políticas internas.

##### **3.2.2. Muestra**

La presente investigación utilizó el muestreo por conveniencia debido a que no todos los hoteles pudieron ser parte de la misma por políticas internas y algunos hoteles dieron acceso limitado al número de empleados a encuestar.

Según indicaron Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la muestra por conveniencia está formada por los casos disponibles a los que no tenemos acceso (Battaglia, 2008a). Tal fue la situación de Rizzo (2004), quien no pudo ingresar a varias empresas para efectuar entrevistas a profundidad en niveles gerenciales, acerca de los factores que conforman el clima organizacional, y entonces decidió entrevistar a compañeros que junto con ella cursaban un posgrado en desarrollo humano y eran directivos de diferentes organizaciones.”

Debido a la carga laboral del personal administrativo y a políticas internas 11 hoteles concedieron permiso de entrevistar a personal gerencial.

**Tabla 1**  
**Muestreo por conveniencia sujeto 1 Colaboradores**

<b>Hotel</b>	<b>Colaboradores</b>
Hotel 1	24
Hotel 2	25
Hotel 3	12
Hotel 4	2
Hotel 5	1
Hotel 6	7
Hotel 7	4
Hotel 8	1
Hotel 9	4
Hotel 10	3
Hotel 11	14
Hotel 12	6
Hotel 13	7
Hotel 14	1
Hotel 15	4
<b>Total</b>	<b>115</b>

Fuente: Elaboración propia con base a muestreo por conveniencia.

**Tabla 2**  
**Muestreo por conveniencia sujeto 2**  
**Personal administrativo de nivel gerencial**

<b>Hotel</b>	<b>Puesto</b>
Hotel 1	Asistente de Recursos Humanos
Hotel 2	Gerente Administrativo
Hotel 3	Gerente Administrativo y de Recursos Humanos
Hotel 4	Asistente Administrativo
Hotel 5	Gerente Administrativo
Hotel 6	No se realizó entrevista
Hotel 7	No se realizó entrevista
Hotel 8	No se realizó entrevista
Hotel 9	Gerente General
Hotel 10	No se realizó entrevista
Hotel 11	Encargada de Recursos Humanos
Hotel 12	Administradora General
Hotel 13	Gerente General
Hotel 14	Administradora
Hotel 15	Gerente General
Total	11 entrevistas

Fuente: Elaboración propia con base a muestreo por conveniencia.

### **3.3. Instrumentos**

Los instrumentos fueron validados por profesionales con experiencia en el área de hotelería, administración y recursos humanos. Las profesionales que validaron los instrumentos fueron: la Licenciada en Administración en Hotelería, Turismo y Gastronomía María Luisa Aragón, la Psicóloga Industrial Edna Valladares, la Licenciada Sandra Fonseca Encargada de Recursos Humanos de uno de los hoteles encuestados y la Licenciada Norma Salvatierra, Presidenta de APEHGUA.

Se diseñaron diferentes instrumentos ya que las perspectivas del personal administrativo son distintas a las del personal operativo. Para el personal operativo, se diseñó una encuesta y para el personal administrativo de nivel gerencial se diseñó una entrevista.

### **3.3.1. Encuesta**

En la encuesta se aplicó la escala de Likert. “En este método se presenta una serie de afirmaciones y el sujeto de estudio escoge una de las cinco posibles respuestas.” (Hernández et al., 2014).

La escala de Likert permite medir actitudes y para ello a cada posible respuesta se le asignó un número de 5 a 0, siendo 5 la calificación máxima.

Para unas preguntas se utilizó el nivel de medición de razón, para que los empleados tuvieran la oportunidad de expresar la inexistencia del factor que se estaba analizando. Esto se representó con el número cero (0). (Ver Anexo 2).

Las preguntas de la 1 a la 5 miden los factores motivacionales o de satisfacción (intrínsecos):

1. Tareas realizadas
2. Realización
3. Reconocimiento
4. Desarrollo profesional
5. Responsabilidad laboral

Las preguntas de la 6 a la 12 miden los factores higiénicos o de insatisfacción (extrínsecos):

1. Condiciones de trabajo
2. Relaciones con el supervisor
3. Beneficios
4. Estabilidad en el cargo
5. Relaciones con los compañeros
6. Políticas de la empresa.

La pregunta 13 es una pregunta de validación.

### **3.3.2. Entrevista**

El tipo de entrevista que se utilizó fue la entrevista estructurada. “La entrevista estructurada permite al entrevistador realizar su labor siguiendo una guía de preguntas específicas.” (Hernández et al., 2014). Este tipo de entrevista ayuda a que todos los sujetos entrevistados contesten la misma cantidad de preguntas, lo que ayuda a triangular las respuestas. (Ver Anexo 3).

Las preguntas de la 1 a la 5 miden los factores motivacionales o de satisfacción (intrínsecos):

1. Tareas realizadas
2. Realización
3. Reconocimiento
4. Desarrollo profesional
5. Responsabilidad laboral

Las preguntas de la 6 a la 12 miden los factores higiénicos o de insatisfacción (extrínsecos):

1. Condiciones de trabajo
2. Relaciones con el supervisor
3. Beneficios
4. Estabilidad en el cargo
5. Relaciones con los compañeros
6. Políticas de la empresa.

### **3.4. Procedimiento**

A continuación se presenta la serie de pasos que se llevaron a cabo para la realización de esta investigación:

- Identificación del tema de investigación y presentación del mismo a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, el cual fue aprobado.
- Se contactó a la presidenta de APEHGUA para solicitar permiso de realizar la investigación con los hoteles asociados.

- Se estableció el tipo de investigación, enfoque, método, la pregunta de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos.
- Se realizó el marco teórico y el marco contextual.
- Se seleccionó a la población y muestra del estudio.
- Se realizaron cuadros de medición de variables para establecer las preguntas idóneas de los instrumentos.
- Se diseñaron los instrumentos para recolectar información.
- Se hizo entrega del anteproyecto. El mismo fue aprobado por la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Se solicitaron cartas a facultad para respaldar la investigación y crear más confianza con los hoteles asociados a APEHGUA.
- Se contactó a los hoteles por medio de llamadas, se enviaron cartas por correo electrónico y de forma personal.
- Se acordaron fechas para la realización del trabajo de campo en los hoteles que concedieron permiso.
- Se inició con el trabajo de campo, en donde se realizaron entrevistas estructuradas y encuestas para recolectar la información necesaria.
- Los datos recolectados en las encuestas se ingresaron al programa SPSS Statistics para la obtención de las gráficas y datos estadísticos.
- Los datos recolectados en las entrevistas se consolidaron y presentaron por indicadores.
- Se realizó la presentación de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas para luego hacer el análisis e interpretación de resultados.
- Se establecieron las conclusiones según los resultados obtenidos.
- Se establecieron las recomendaciones.
- Se elaboró el documento final para concluir con la investigación.

### **3.4.1. Enfoque**

“Los enfoques mixtos recolectan y vinculan datos tanto cualitativos como cuantitativos. Este enfoque ayuda a responder preguntas de la investigación de manera integral. Este

enfoque usa ambos enfoques para responder diversas preguntas que puedan surgir en la investigación.” (Hernández et al., 2014).

En la investigación se estudiarán diversos aspectos de la motivación. Se seleccionó el enfoque mixto, ya que permite realizar entrevistas a los gerentes y encuestas al personal de los hoteles, para obtener un panorama amplio del problema a estudiar.

### **3.4.2. Tipo de Investigación**

Se escogió el tipo de investigación descriptiva ya que como indican Hernández et al., (2014) “se pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere.”

En este tipo de investigación se mide uno o más atributos del tema de interés, como los tipos de incentivos económicos y no económicos que se perciben actualmente en los hoteles.

En la investigación se analizará la motivación en los empleados de los pequeños hoteles de la Ciudad de Guatemala, así como la forma en que la motivación se realiza en dicho sector empresarial. Algunos hoteles realizan ciertas actividades motivacionales con sus empleados, pero por la observación realizada se estipula que la mayoría no las realiza.

### **3.4.3. Método**

Se escogió el método deductivo ya que como indica el autor citado anteriormente: “En este método las hipótesis se contrastan con la realidad para aceptarse o rechazarse en un contexto determinado.” (Hernández et al., 2014).

Se estudiará de forma deductiva los factores de la motivación en los empleados para ver si se implementan o no en los pequeños hoteles de la Ciudad de Guatemala.

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos en el trabajo de campo, los cuales se recolectaron en los meses de marzo y abril 2017 (ver Anexo 4). Se aplicaron en la investigación de campo la encuesta y entrevista que fueron elaboradas para este estudio y que permitieron la obtención de la información que se presenta a continuación.

Para la lectura de las gráficas se deben considerar los siguientes aspectos:

- Los resultados se exponen en porcentajes del total de respuestas para cada pregunta.
- Las preguntas tres y once fueron de opción múltiple, por lo que el sujeto podía marcar más de una opción.

##### 4.1. Sujeto 1: Colaboradores

Se realizaron 115 encuestas en 15 hoteles. Las encuestas se realizaron a los empleados de las distintas jornadas laborales.

Los datos estadísticos y las gráficas se obtuvieron al vaciar la información de las encuestas en el programa IBM – SPSS Statistics 23, que “es un software de análisis para realizar el proceso analítico. Incluye un amplio rango de procedimientos y técnicas estadísticas”. (International Business Machines, 2017). A continuación se presentan cuadros estadísticos sobre los datos demográficos de los empleados encuestados.

**Tabla 3**

##### Jornada Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Diurna	80	69.6	69.6	69.6
	Nocturna	15	13.0	13.0	82.6
	Mixta	11	9.6	9.6	92.2
	Otra	9	7.8	7.8	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4**  
**Sexo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	57	49.6	49.6	49.6
	Masculino	58	50.4	50.4	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5**  
**Edad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-25 años	35	30.4	30.4	30.4
	26-35 años	32	27.8	27.8	58.3
	36-45 años	20	17.4	17.4	75.7
	46 años en adelante	28	24.3	24.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6**  
**Estado Civil**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	66	57.4	57.4	57.4
	Casado	35	30.4	30.4	87.8
	Unido	14	12.2	12.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7**  
**Escolaridad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	24	20.9	20.9	20.9
	Básicos	22	19.1	19.1	40.0
	Diversificado	52	45.2	45.2	85.2
	Otros	17	14.8	14.8	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8**  
**Tiempo de laborar en la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 2 años	61	53.0	53.0	53.0
	3 a 4 años	17	14.8	14.8	67.8
	5 años en adelante	37	32.2	32.2	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9**  
**Cargo que desempeña**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Recepcionista	20	17.4	17.4	17.4
	Mucama	23	20.0	20.0	37.4
	Lavandera	4	3.5	3.5	40.9
	Cocinero	16	13.9	13.9	54.8
	Bartender	2	1.7	1.7	56.5
	Guardián	9	7.8	7.8	64.3
	Otro	41	35.7	35.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

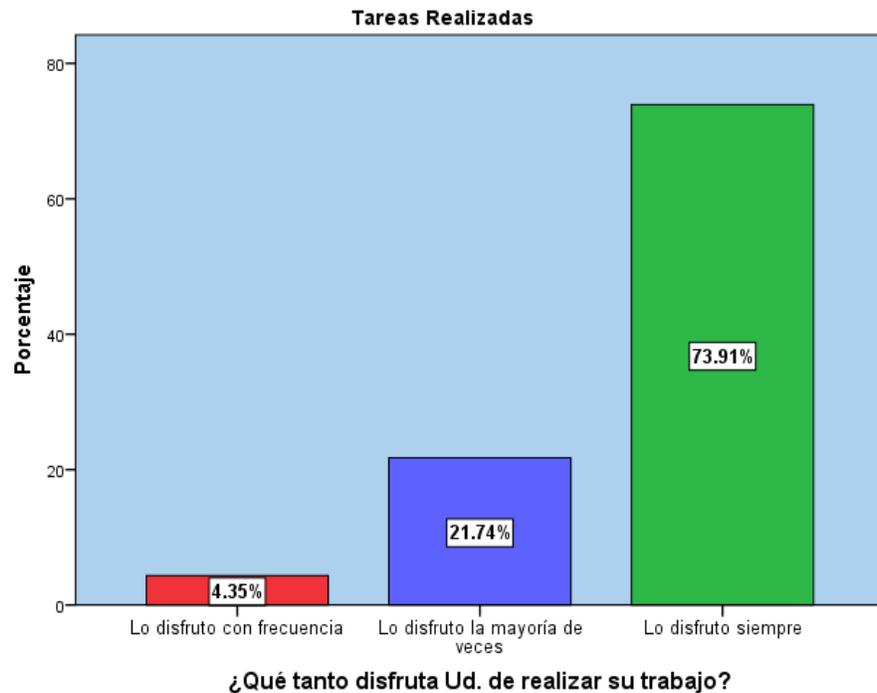
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1. Factores motivacionales o de satisfacción (intrínsecos)

##### Pregunta 1:

¿Qué tanto disfruta Ud. de realizar su trabajo?

Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia, 2017.

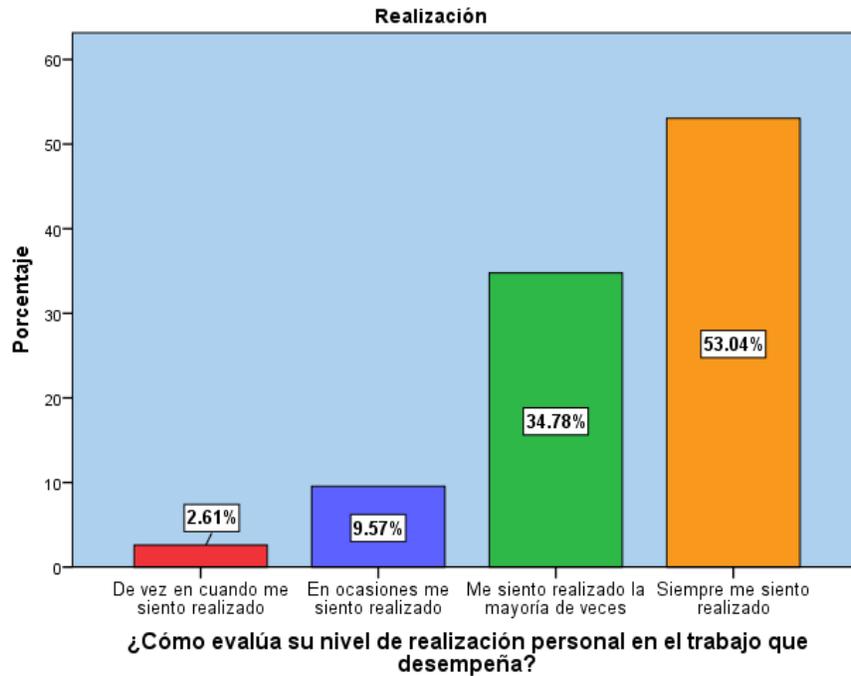
El 4.35% de empleados encuestados (5 empleados) indicó que disfruta con frecuencia realizar su trabajo, el 73.91% de encuestados (85 empleados) mencionó que siempre disfruta de realizar su trabajo. Con esto se aprecia que los colaboradores encuestados se sienten felices con el trabajo que realizan.

##### Pregunta 2

¿Cómo evalúa su nivel de realización personal en el trabajo que desempeña?

Más de la mitad de los empleados (61 empleados) encuestados comunicó que siempre se siente realizado en el trabajo que desempeña a diferencia del 2.61% (3 empleados) que dijo que de vez en cuando se siente realizado. Con estos resultados se conoce que la mayoría de empleados siente que el trabajo que desempeña les permite desarrollarse continuamente.

**Gráfica 2**



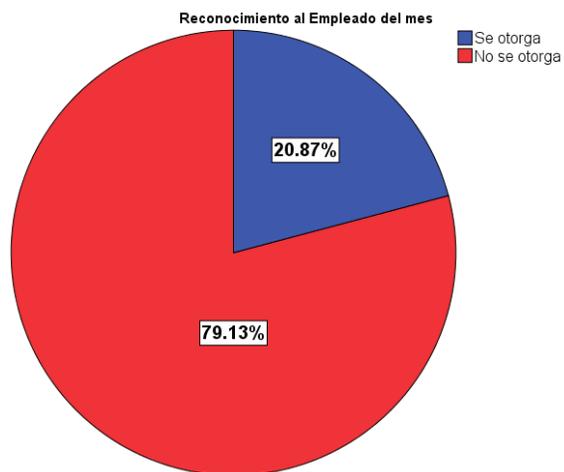
Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Pregunta 3**

**¿Qué tipo de reconocimiento otorga su empresa?**

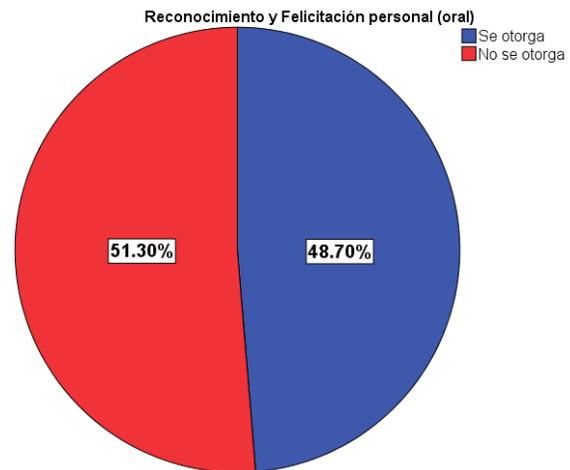
Esta pregunta daba la opción de escoger los tipos de reconocimiento que otorga la empresa. Por lo que cada respuesta se dividió en una gráfica.

**Gráfica 3**



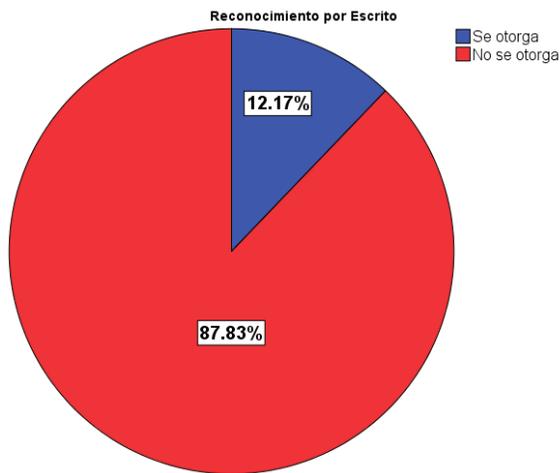
Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Gráfica 4**



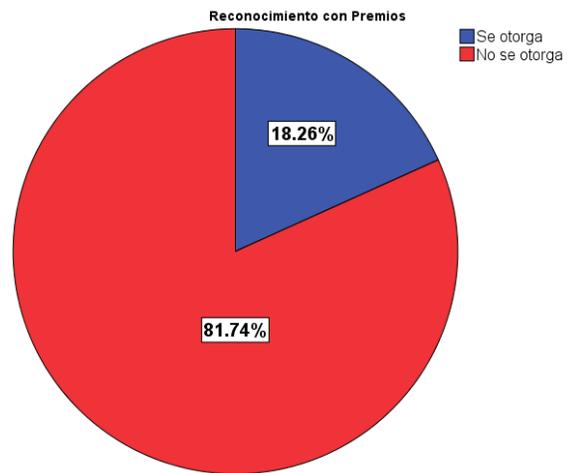
Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Gráfica 5**



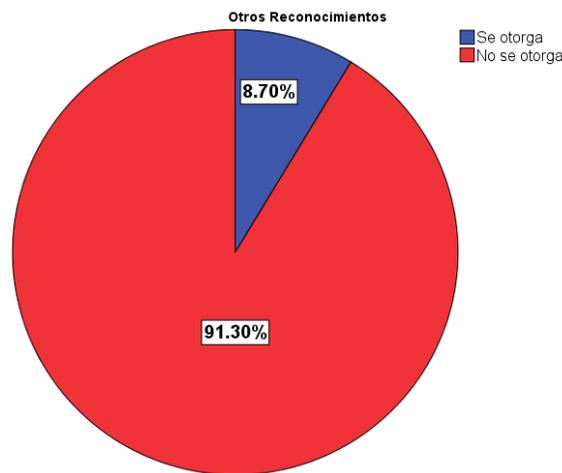
Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Gráfica 6**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Gráfica 7**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

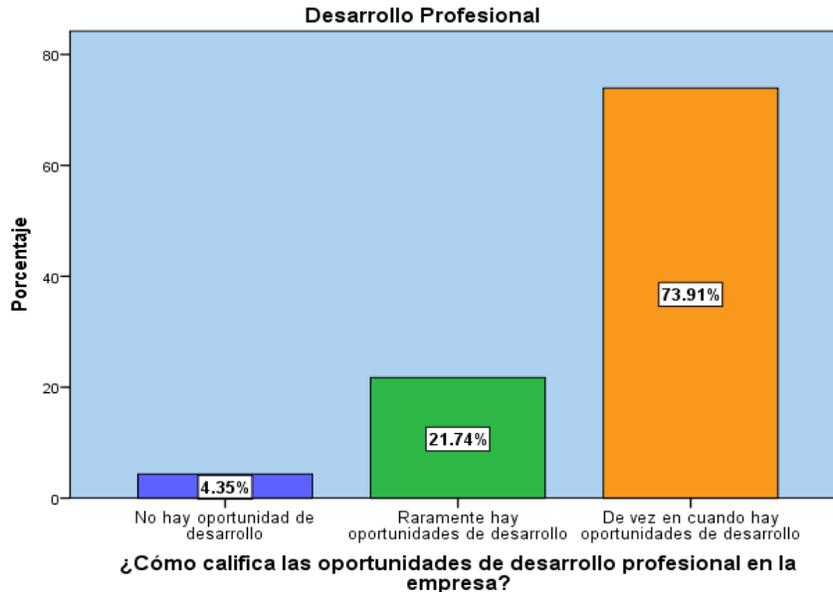
Como se puede observar el tipo de reconocimiento más utilizado es la felicitación personal de forma oral, ya que 48.70% de encuestados (56 empleados) indicó que su empresa daba ese tipo de reconocimiento. Seguido por el reconocimiento al empleado del mes con un 20.87% equivalente a 24 empleados. Entre los otros reconocimientos se menciona bonificaciones de tipo económico y la participación en eventos o celebraciones de cumpleaños.

#### Pregunta 4

##### ¿Cómo califica las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?

En lo referente a las oportunidades de desarrollo profesional se observa en la gráfica 8 que el 4.35% de encuestados (5 empleados) considera que no hay oportunidad de desarrollo en el hotel donde laboran. El 73.91% indicó que de vez en cuando hay oportunidades de desarrollo profesional, este porcentaje equivale a 85 empleados. Según estas respuestas el 95.65% de encuestados opina que hay oportunidad de desarrollo pero no es frecuente.

Gráfica 8



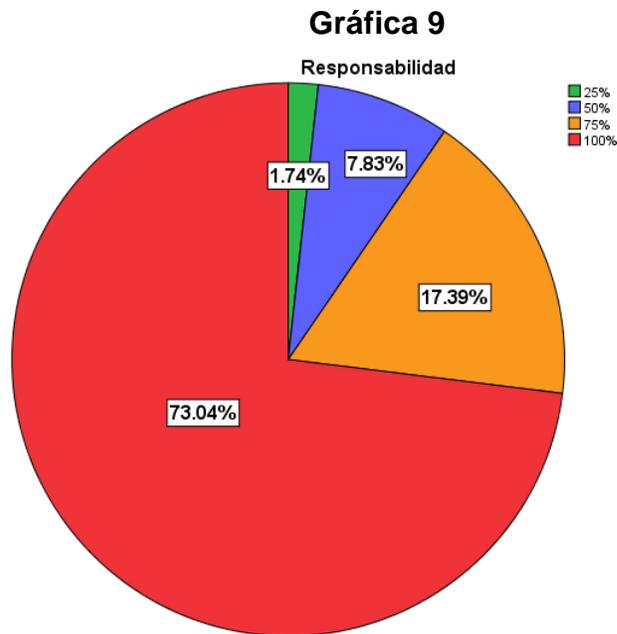
Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### Pregunta 5

##### ¿Qué porcentaje de responsabilidad tiene con la empresa?

En la gráfica 9 se observa el porcentaje de responsabilidad que los empleados tienen con la empresa. Se aprecia que el 73.04% (84 empleados) opina que es responsable el 100% del tiempo en todas lo relacionado con su trabajo. El 1.74% considera que tiene un porcentaje de responsabilidad del 25%, esto equivale a 2 empleados. Con esto se

puede decir que la mayor parte de los colaboradores encuestados es muy responsable con el trabajo que realiza.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

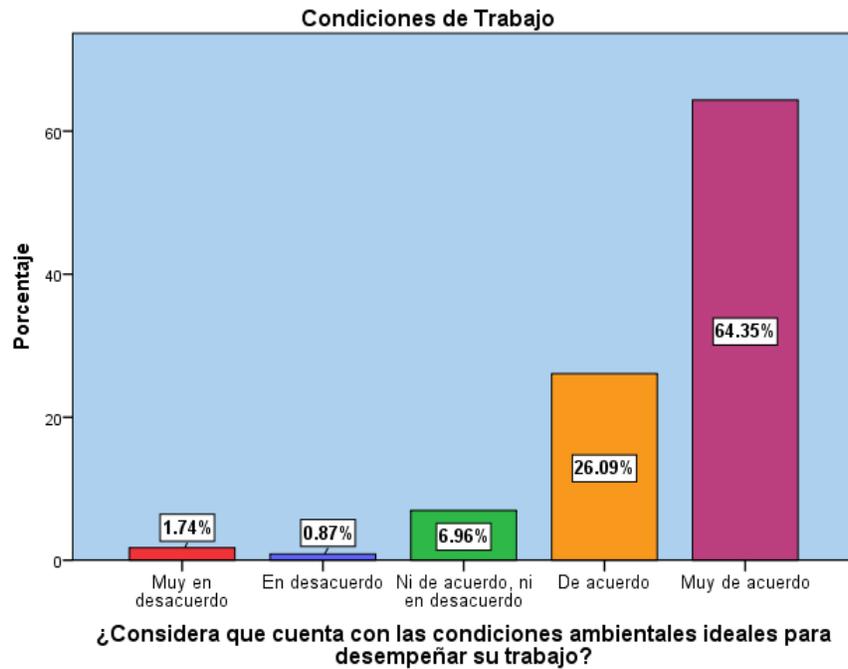
#### 4.1.2. Factores higiénicos o de insatisfacción (extrínsecos)

##### Pregunta 6

**¿Considera que cuenta con las condiciones ambientales ideales para desempeñar su trabajo?**

En la gráfica 10 se observa que la mayoría de los empleados encuestados considera que cuenta con las condiciones ambientales ideales para desempeñar su trabajo. Esta pregunta mide si los empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, así como las áreas destinadas para el consumo de alimentos y de descanso para los colaboradores.

**Gráfica 10**

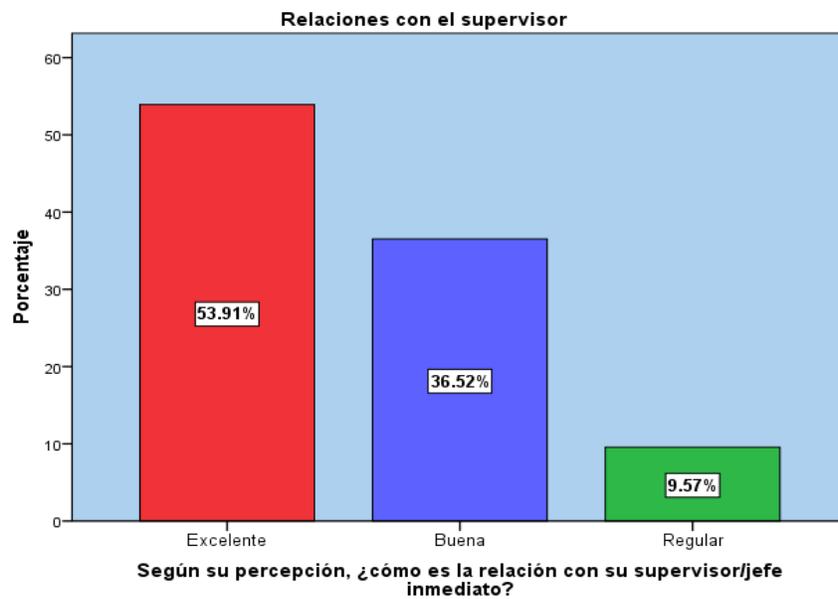


Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Pregunta 7**

**Según su percepción, ¿cómo es la relación con su supervisor/jefe inmediato?**

**Gráfica 11**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

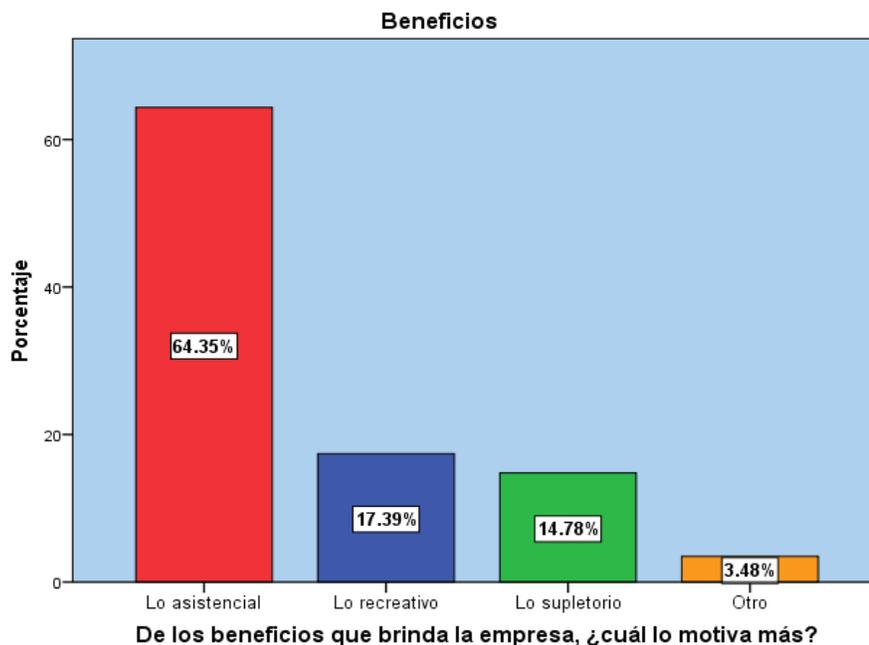
En la gráfica 11 se observa que 62 empleados consideran que la relación con su supervisor/jefe inmediato es excelente y el 36.52% considera que la relación es buena, este porcentaje equivale a 42 empleados. En contraste con el 9.57% (11 empleados) que considera que la relación es regular.

### Pregunta 8

#### De los beneficios que brinda la empresa, ¿cuál lo motiva más?

Los beneficios asistenciales incluyen permisos en caso de emergencia, los beneficios recreativos brindan condiciones de descanso y recreación en el tiempo libre. Para los empleados, los beneficios asistenciales los motivan más, como lo demuestra la gráfica 12, más de la mitad de los empleados encuestados, este porcentaje equivale a 74 empleados. El 3.48% corresponde a los empleados que dijeron que la oportunidad de empleo los motivaba. Este porcentaje también incluye a los empleados que indicaron que ningún beneficio los motivaba.

Gráfica 12



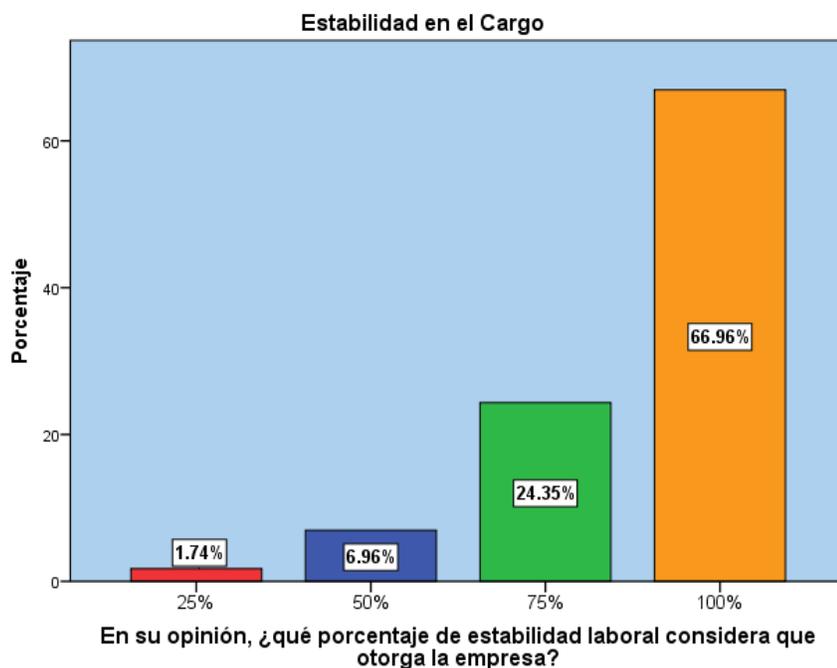
Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Pregunta 9

**En su opinión, ¿qué porcentaje de estabilidad laboral considera que otorga la empresa?**

La gráfica 13 indica que 77 empleados consideran que el hotel donde labora proporciona un 100% de estabilidad laboral a comparación del 1.74% de empleados que considera que el hotel donde labora sólo brinda un 25% de estabilidad laboral, este porcentaje equivale a 2 empleados.

**Gráfica 13**



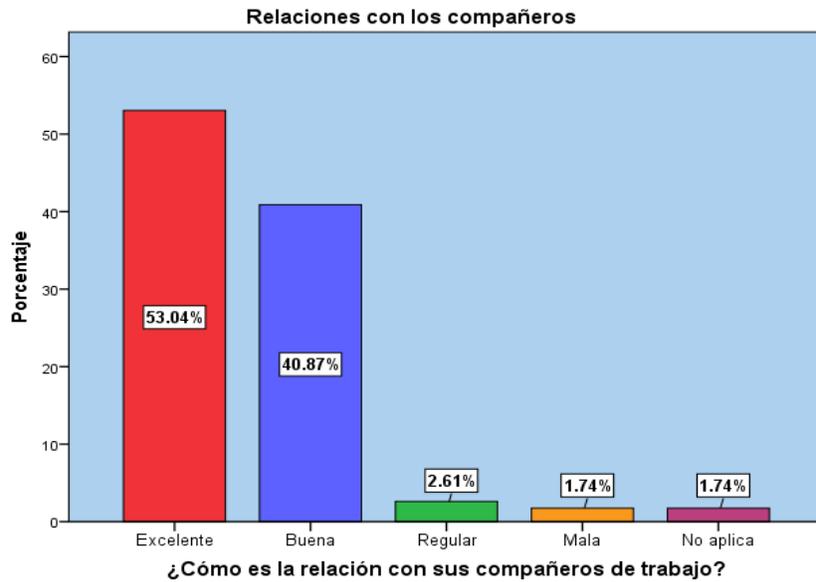
Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Pregunta 10

**¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?**

En la gráfica 14 se observa que 58 empleados indicaron tener una excelente relación con sus compañeros de trabajo esto equivale al 53.04% de empleados encuestados, que es una cifra similar a la cantidad de empleados que tiene una excelente relación con su supervisor/jefe inmediato. El 1.74% indica que esta pregunta no aplica para ellos, ya que no tienen compañeros de trabajo, este porcentaje equivale a 2 empleados.

**Gráfica 14**



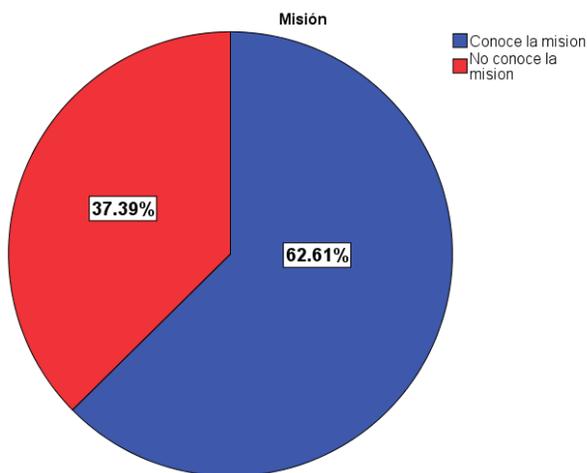
Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Pregunta 11**

**Seleccione las opciones que usted conoce que tiene la empresa**

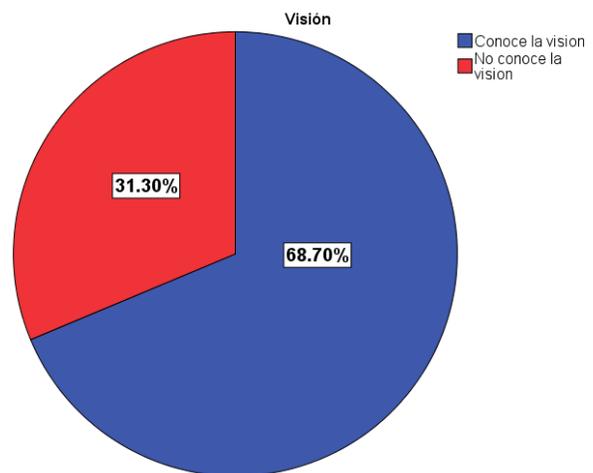
Esta pregunta era de opción múltiple, por lo que los colaboradores podían elegir más de una opción. A continuación, se presenta cada respuesta por medio de una gráfica.

**Gráfica 15**



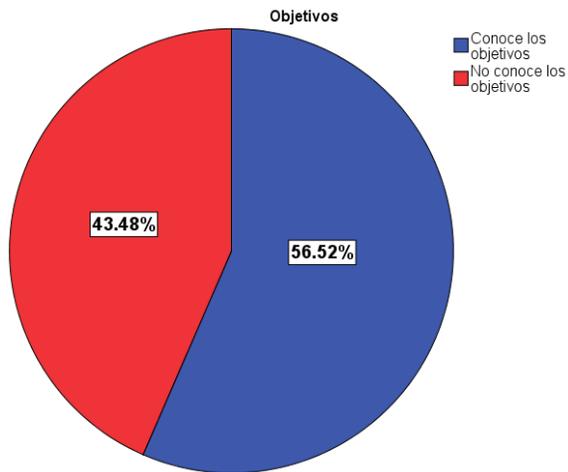
Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Gráfica 16**



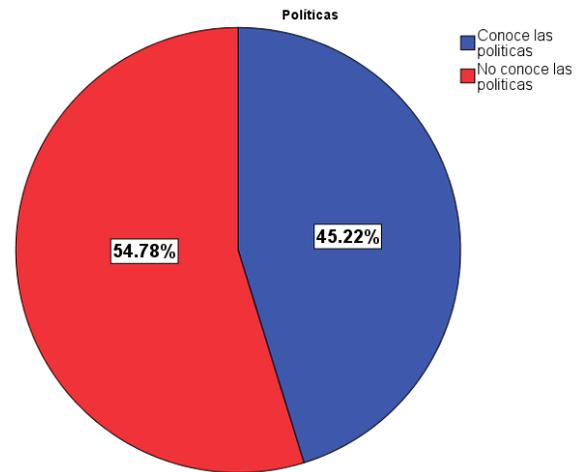
Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Gráfica 17**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Gráfica 18**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

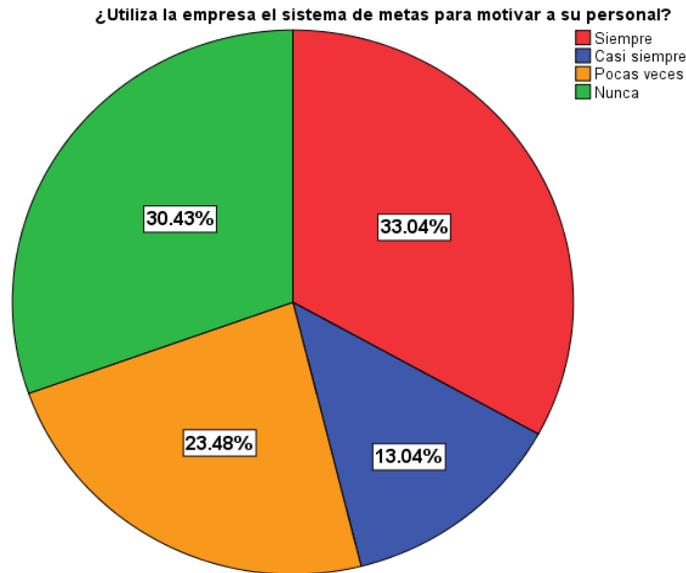
79 empleados (68.70% de los empleados encuestados) indicaron conocer la visión del hotel donde laboran, seguido de la misión con un 62.61% (72 empleados). Un 45.22% de los empleados indicó conocer las políticas de la empresa, lo que equivale a 52 empleados.

### **Pregunta 12**

#### **¿Utiliza la empresa el sistema de metas para motivar a su personal?**

El establecimiento de metas puede motivar a los empleados por medio de incentivos que el empleado encuentre atractivo y a su vez fomenta el cumplimiento de las tareas. Este tipo de incentivo puede ser parte de las políticas de una empresa. Como se observa en la gráfica 19, aunque el 33.04% de los empleados encuestados indicó que el hotel donde labora siempre utiliza el sistema de metas, un porcentaje similar (30.43%) indicó que el hotel donde labora no utiliza este sistema para motivar a los colaboradores.

**Gráfica 19**

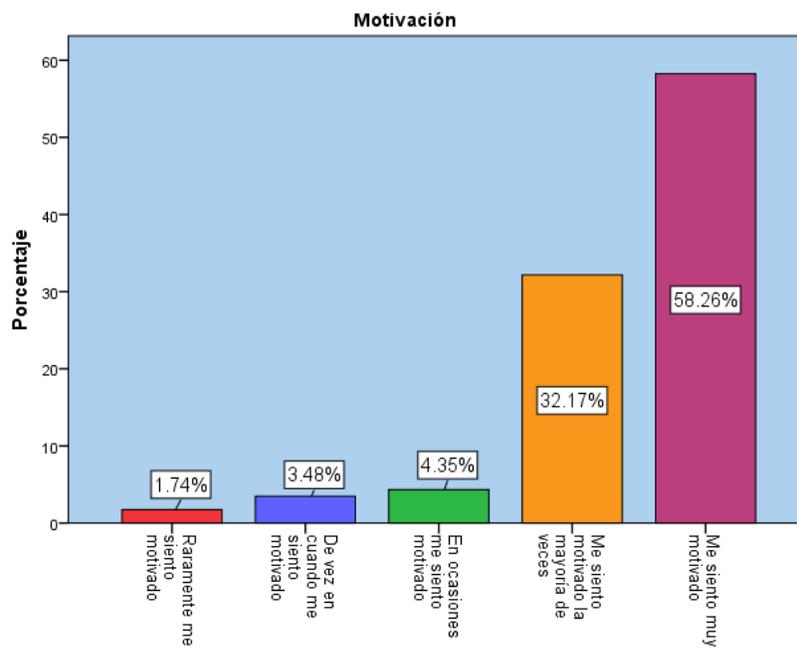


Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Pregunta 13**

¿Qué tan motivado se siente en su trabajo?

**Gráfica 20**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Con esta pregunta se busca validar las preguntas anteriores. El resultado de esta pregunta demuestra que 67 empleados encuestados se sienten muy motivados, un 32.17% (37 empleados) indicó que se siente motivado la mayoría de veces. Esto contrasta con el 1.74% que indicó que raramente se siente motivado en el trabajo, este porcentaje equivale a 2 empleados.

Las gráficas anteriores demostraron la existencia de los factores motivacionales e higiénicos en los hoteles encuestados. Esto indica que hay motivación en dichos hoteles lo que coincide con las respuestas en la pregunta de validación.

## **4.2. Sujeto 2: Personal administrativo de nivel gerencial**

Álvarez (2017) en su tesis de grado presentó los resultados de las entrevistas que realizó a gerentes generales por cada variable, unificando las respuestas de todos los gerentes entrevistados.

Siguiendo dicha metodología se presentan las respuestas consolidadas de las entrevistas según los factores analizados.

### **4.2.1. Factores motivacionales o de satisfacción (intrínsecos)**

#### **a. Tareas Realizadas**

Los once sujetos entrevistados consideran que la motivación es importante en la realización de las tareas de sus empleados. Indican que la motivación además del conocimiento en el área en que se desempeñan, ayuda a que los empleados desarrollen su trabajo de forma adecuada.

La motivación hace que la jornada laboral sea amena, lo que se refleja en el trato con los huéspedes y ayuda a que las tareas asignadas sean terminadas en el tiempo estipulado.

Los entrevistados expusieron que los empleados motivados sienten que su esfuerzo es valorado no sólo económicamente sino personalmente, ya que al motivarlos, los

empleados trabajan porque les gusta su trabajo y no sólo por percibir un salario, aspecto muy importante sobre todo en la industria de servicio.

### **b. Realización**

La mayoría de los entrevistados consideran que a sus empleados les gusta trabajar en hoteles, por lo que se sienten realizados. Dos de los entrevistados indicaron que sus empleados carecen de planes personales a futuro indicando que la razón principal es que sus colaboradores son de edad avanzada, por lo que no se plantean metas a largo plazo.

Nueve de los entrevistados indicaron que dan a sus empleados herramientas para ayudarlos en su realización para continuarse desarrollando. Seis de los entrevistados indicaron que ofrecen becas de estudios para ayudar a sus empleados a concluir sus estudios. A la vez, comentaron que por medio del trabajo que realizan, los empleados aprenden inglés al convivir con los huéspedes. En tres de los hoteles dan ayuda económica para que los empleados puedan estudiar cursos de inglés.

Los entrevistados consideran que la realización de los empleados influye en el trabajo que realizan, ya que por medio del mismo pueden realizar sus intereses personales.

### **c. Reconocimiento**

Diez de los entrevistados indicaron que dan algún tipo de reconocimiento a sus empleados. El entrevistado del hotel donde no dan reconocimiento comentó que están trabajando para otorgar reconocimiento a sus empleados.

El tipo de reconocimiento más utilizado en los hoteles es de tipo oral. Esto se realiza en reuniones que los gerentes/supervisores tienen con sus empleados. En dichas reuniones también se reconocen las fortalezas de cada empleado, así como las áreas de oportunidades.

Uno de los entrevistados mencionó que tienen un programa en donde los empleados son reconocidos por sus mismos compañeros. En ese programa se reconoce el valor

que representa a cada colaborador y el colaborador con más votos por valor gana un diploma.

El siguiente tipo de reconocimiento más utilizado es de tipo económico. Este reconocimiento lo otorgan de distintas formas, como bono por cumpleaños, comisiones por cumplimiento de metas, aumento de sueldo conforme a los años laborados en la empresa. El reconocimiento al empleado del mes es otorgado en tres de los hoteles.

En uno de los hoteles donde otorgan becas de estudio, también dan un reconocimiento a los empleados según la nota alcanzada. Según las notas obtenidas, se aumenta o disminuye la beca de estudio. Con esto, los empleadores buscan que los empleados estén motivados a seguir estudiando.

#### **d. Desarrollo profesional**

Según indicaron dos de los entrevistados, para el desarrollo profesional es importante que se reconozca la necesidad de cambiar y no ser renuentes al cambio. Los mismos, expresaron que para que los empleados aprovechen las capacitaciones deben tener deseos de mejorar.

Ocho de los entrevistados indicaron que las capacitaciones que otorgan a sus empleados se enfocan en su área de trabajo. A la vez, dichas capacitaciones proporcionan herramientas para desarrollar las habilidades de cada empleado.

Los entrevistados reconocieron que varios de los empleados no tienen muchos estudios académicos, pero eso no les impide aprovechar los cursos que se imparten en el INTECAP y en el INGUAT. Esto no sólo ayuda a los empleados, sino que hace que el personal esté capacitado para desempeñar su trabajo.

La mayoría de hoteles no cuenta con un plan de carrera. Esto se debe al tamaño de los hoteles y a la cantidad de empleados que laboran en ellos. Con menos empleados, hay menos oportunidades de desarrollo.

### **e. Responsabilidad**

Ocho de los entrevistados consideran que sus empleados son muy responsables y que cuentan con un excelente equipo de trabajo. Además, uno de los entrevistados indicó que sus empleados están empoderados, por lo que realizan un trabajo excepcional. Los empleados son responsables con las actividades que desempeñan, además de cumplir con los horarios establecidos.

En los tres hoteles restantes, indicaron que la responsabilidad se ve de forma individual. Hay empleados responsables, pero también hay empleados menos responsables. Los entrevistados añadieron que hay empleados que necesitan motivación para cumplir con sus tareas, ya que en ocasiones se acomodan con hacer menos que sus compañeros.

## **4.2.2. Factores higiénicos o de insatisfacción (extrínsecos)**

### **a. Condiciones de trabajo**

De los once entrevistados, nueve indicaron que sus empleados cuentan con las condiciones de trabajo adecuadas. Ya que les dan las herramientas necesarias para hacer su trabajo. Además, de contar con áreas específicas en donde los empleados pueden consumir sus alimentos y descansar en su tiempo libre.

Tres entrevistados indicaron que cuentan con dormitorios para que los empleados que viven muy lejos puedan pasar la noche y así estar a tiempo en su trabajo al día siguiente. Incluso, hay empleados que viven en el hotel, ya que vienen del área rural. También poseen vestidores para que los colaboradores puedan ponerse el uniforme del trabajo.

En dos de los hoteles, los empleados no tienen un área específica para consumir sus alimentos y utilizan mesas de los jardines para consumir sus alimentos. Dichas mesas se ubican en áreas de uso común, en donde los huéspedes también tienen acceso.

## **b. Relaciones con el supervisor**

La mayoría de los entrevistados comentó que la relación entre empleados y supervisores es muy buena. Ya que la comunicación es directa, lo que crea un vínculo entre empleados y jefes. Esto fomenta la confianza en ambas partes. Además, al tener una comunicación abierta, los empleados pueden comunicar directamente a los jefes inmediatos que es lo que necesitan para realizar sus tareas. Esto acelera la toma de decisiones en casos de emergencia.

Uno de los entrevistados indicó que la relación con sus empleados es muy buena y que han llegado a formar una relación de familia.

## **c. Beneficios**

Nueve de los once entrevistados revelaron que los beneficios que más se otorgan a los empleados son de tipo asistencial. Esto se refiere a que dan permiso a los empleados de ausentarse de su trabajo en caso de emergencia o de que necesiten realizar algún trámite de índole personal.

En cuatro de los hoteles estudiados se les concede a los empleados tiempos de alimentación a precios especiales. Los entrevistados, indicaron que es necesario cobrar la alimentación, ya que si no se cobra se considera parte del sueldo, lo que ocasionó problemas legales en uno de los hoteles.

Además de los beneficios anteriores, los entrevistados indicaron que realizan actividades recreativas con sus empleados, lo que fomenta la convivencia sana, así como la oportunidad de que los empleados conozcan lugares turísticos con sus familias.

## **d. Estabilidad en el cargo**

El promedio de años laborados varía considerablemente en los hoteles. Hay empleados que han estado laborando por más de diez años y otros empleados laboran por un

promedio de tres años. Esta brecha de antigüedad en el puesto se presenta en la mayoría de hoteles.

Los entrevistados comentaron que tienen más confianza en los empleados con más años de laborar en la empresa. También indicaron que hay empleados que sólo laboran un año en la empresa porque no cumplen con las expectativas del hotel o por motivos personales deciden retirarse de la empresa.

#### **e. Relaciones con los compañeros**

Para fomentar las relaciones entre los empleados todos los hoteles realizan convivios navideños. Además de celebrar días festivos como el día de la madre, día del padre. Las celebraciones varían ya que en un hotel se realiza una posada con las familias de los empleados y en otro hotel sólo dan una pequeña refacción a los empleados.

También celebran los cumpleaños de los trabajadores. Un hotel indicó que por la carga laboral, decidieron celebrar los cumpleaños cada dos meses. Ese mismo hotel, también comentó que tratan de que los equipos de trabajo se reúnan por lo menos una vez al día para hablar de las actividades que tendrán durante el día.

#### **f. Políticas de la empresa**

Cuatro de los entrevistados indicaron que el conocimiento de sus empleados sobre la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa es muy vago o nulo. Un entrevistado dijo que esto se debía a que el año anterior modificaron la misión y la visión y que por eso los empleados no las conocían.

Tres hoteles indicaron que debido a certificaciones ha sido necesario que los empleados aprendan la misión, visión, objetivos y políticas.

En un hotel repasan esta información en las reuniones que tienen por la mañana. Cada día le preguntan a un empleado distinto. A la vez, se aseguran que los empleados conozcan el significado de las palabras.

Otro hotel comentó que están introduciendo esta información por medio de trifoliales, así, los empleados pueden repasar en su casa.

También indicaron que no sólo es necesario que los empleados conozcan literalmente la misión y la visión de la empresa, sino que también deben de conocer el propósito de la empresa y demostrarlo en sus actividades diarias.

Un hotel, indicó que al momento de la contratación, otorgan a los empleados un manual que incluye la descripción del puesto, ya que es importante que los empleados conozcan sus responsabilidades.

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Luego de realizar el trabajo de campo y de presentar todos los resultados de las encuestas y entrevistas realizados en los hoteles asociados a APEHGUA se procede a efectuar la discusión de los mismos.

Espada (2003) define la motivación como un factor emocional primordial para las personas, al estar motivadas laboran con ánimo. Esto coincide con lo expuesto por el personal a nivel gerencial que respondió las entrevistas quienes consideraron que la motivación ayuda a que los empleados desarrollen su trabajo de forma adecuada. Palma (2000), concluyó que la motivación juega un papel sobresaliente en el desempeño laboral, no importando el tipo de empresa, ni la actividad que realice. Se menciona que la motivación puede ser tomada como el aliciente que necesitan los empleados para realizar de mejor manera sus labores.

A continuación se analizarán los factores motivacionales o de satisfacción (intrínsecos) que “tienen una relación directa e íntima con el trabajo desempeñado.” (Vélaz, 1996).

Casi el 74% de los empleados encuestados manifestaron disfrutar su trabajo. Así mismo, más del 50% de los encuestados refirió sentirse siempre realizado en el trabajo que desempeña. La realización “se refiere al esfuerzo de cada persona para alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.” (Chiavenato, 2009). Con estos datos se observa una correlación entre las tareas realizadas y la realización de los empleados. Los deseos de realización hacen que los trabajadores se esfuercen en hacer su trabajo de forma adecuada.

Estos deseos de realización son tomados en cuenta por seis de los entrevistados, los cuales indicaron que otorgan becas de estudio a sus colaboradores. Esto se debe a que un 20% de los empleados encuestados tiene estudios únicamente a nivel primario (ver tabla 7). Durante las encuestas, varios empleados indicaron que han cursado uno o dos años de primaria. Para (Chiavenato, 2009) “la capacidad de aprender y crecer

profesionalmente es indispensable para que las personas conserven posibilidades de empleo y ocupación a largo plazo en un mundo en constante transformación. Lo que significa cambiar continuamente el perfil profesional para adaptarse al entorno.”

El nivel de estudios es independiente a la responsabilidad de los empleados, ya que más del 70% de los encuestados indicó ser responsable el 100% del tiempo en su trabajo. La responsabilidad “se refiere al deber de rendir cuentas a los superiores.” Robbins y Judge (2013).

La responsabilidad puede ser reconocida por los jefes inmediatos o por los compañeros. Esto lo indicaba uno de los entrevistados al mencionar que en el hotel cuentan con un programa en donde los mismos empleados reconocen los valores de sus compañeros de trabajo. “El reconocimiento frente a los pares y los premios visibles (como certificados, placas, etc.) constituyen recompensas poderosas.” (Kouzes y Posner, 2005). Más del 10% de los encuestados indicó que reciben reconocimientos por escrito.

El tipo de reconocimiento que más se recibe es de tipo oral, tal y como lo indicaba el 48.70% de los encuestados. Este tipo de reconocimiento es dado en las reuniones que los jefes inmediatos tienen con sus subordinados, según comunicaban los entrevistados. Decir gracias, así como enviar notas personales también ayudan en la motivación de los empleados según concluían Kouzes y Posner (2005).

El desarrollo de carrera según señalan Mondy y Noe (2005) “es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con la experiencia y calificaciones apropiadas se tomen en cuenta cuando haya disponibilidad de plazas. Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece.”

La mayoría de hoteles estudiados no cuenta con un plan de carrera, lo que coincide con los autores anteriores, debido a que al tratarse de hoteles pequeños no aumenta el

número de plazas, ya que la cantidad de trabajo es constante. Esto va relacionado con la estabilidad en el cargo, que es un factor extrínseco o de higiene.

Para continuar con el análisis de datos, se presentan los factores higiénicos o de insatisfacción (extrínsecos). Según Frederick Herzberg, los factores que causaron insatisfacción fueron los higiénicos, como la política, relaciones interpersonales y las condiciones laborales. (Robbins y Coulter, 2005). Para los mismos autores “si estos factores son adecuados, la gente no se sentirá insatisfecha ni tampoco satisfecha.”

El 66.96% de colaboradores encuestados considera que el hotel donde labora proporciona un 100% de estabilidad laboral. Lo que se ve reflejado en el promedio de años laborados de 10 años según indicaba el personal entrevistado. El contraste de la estabilidad en el cargo es notable ya que más del 50% de los encuestados ha laborado en su trabajo de 1 a 2 años y más del 30% indicó que tenía más de 5 años en el trabajo (ver tabla 8). Estos resultados difieren a los indicados por Sánchez et al. (2007) “los puestos de trabajo hoteleros se caracterizan habitualmente por su escasa estabilidad laboral.”

Otro factor que incide en la motivación de los empleados de los pequeños hoteles son las condiciones de trabajo. Mondy y Noe (2015) señalaban que “las estaciones de trabajo con mantenimiento deficiente y el equipo defectuoso afectan de forma negativa la moral de los empleados y aumentan el estrés.” Más del 60% de los encuestados consideran que cuentan con las condiciones laborales ideales para desempeñar su trabajo.

Esto también fue indicado por la mayoría del personal de nivel gerencial entrevistado, al mencionar que sus empleados contaban con el equipo necesario para hacer su trabajo y que también tenían lugares específicos para consumir sus alimentos y descansar. Tres de los hoteles estudiados cuentan con lugares para que los trabajadores que laboran en la noche o en turnos puedan descansar. Más del 20% de los encuestados labora en la noche o por turnos de 24 x 24 (ver tabla 3).

Nelson (2005) señala “la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente.” El personal de nivel gerencial entrevistado está de acuerdo con lo señalado por el autor anterior, ya que consideran tener una relación muy buena con sus empleadores. Más del 50% de los colaboradores encuestados indicó que tiene una relación excelente con su supervisor o jefe inmediato.

Lo mismo sucede con la relación de los empleados con sus compañeros de trabajo, ya que más de la mitad de los encuestados mencionó tener una relación excelente con sus compañeros. Lo que es incentivado por las gerencias de los hoteles al promover los convivios navideños y las celebraciones de cumpleaños y días conmemorativos. Esto fue explicado tanto por los colaboradores como por el personal de nivel gerencial. Más del 17% de los colaboradores indicó que los beneficios recreativos los motivaban más que otros beneficios. Aunque más del 60% reveló que los beneficios asistenciales los motivaban más. Dichos beneficios incluyen permisos en casos de emergencia, según lo indicaba Didenot (2010).

En cualquier empresa es necesario contar con políticas, ya que las mismas “son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales.” (David, 2003).

Entre las políticas, está la de compensaciones que “proporciona directrices generales para tomar decisiones de remuneración. Existen muchos tipos de compensaciones que sirven para motivar a las personas y cada uno de estos tiene efectos diferentes.” (Mondy y Noe, 2005).

En este aspecto se evaluó si los hoteles utilizaban el sistema de metas para motivar al personal. Según indica Ynfante y Ramón (2008) “los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.” El 33% de los encuestados indicó que siempre se establecían metas, mientras que el 30%

informó que nunca se utilizaba. En las entrevistas, el personal de nivel gerencial indicó que daban bonificaciones por cumplir metas.

Para que los empleados se identifiquen con el lugar de trabajo es importante que conozcan la misión, visión, objetivos y políticas. Chacón (1997) estableció en su tesis, que los manuales de inducción y programas de capacitación ayudaban a mejorar el desempeño de labores de los empleados. Godínez (1999), aconseja dar a conocer a los empleados de la empresa la visión, misión, objetivos y metas de la organización, ya que de esta manera se sienten identificados con la empresa.

Además de ayudar a mejorar el desempeño de los empleados, es necesario que los empleados conozcan la misión, visión, objetivos y políticas, ya que según informaron los entrevistados, al momento de que el hotel quiera optar a una certificación, los empleados deben conocer dicha información de la empresa. Más de la mitad de los encuestados conoce la misión y la visión del hotel donde labora.

Las políticas son reconocidas por menos del 50% de empleados, esto posiblemente se debe a que “no todas las políticas son enunciados, a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores. Por ejemplo, el presidente de una empresa puede tener como práctica ascender a personal que labora dentro de la empresa. Esto puede ser visto por sus subordinados como una política a seguir.” (Koontz y Weihrich, 2004).

Casi el 60% de los empleados encuestados indicó sentirse muy motivado en su trabajo y más del 30% afirmó estar motivado la mayoría de veces.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación se puede concluir que la motivación es resultado de la presencia de los factores higiénicos o de insatisfacción y de los factores motivacionales o de satisfacción y ambos factores están presentes e influyen en la motivación de los empleados de los pequeños hoteles de la Ciudad de Guatemala.

## VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó que el factor motivacional que más incide en los empleados de los pequeños hoteles corresponde a la tarea realizada. El factor higiénico que más resaltó es la estabilidad en el cargo. La falta de uno de estos factores afectaría la motivación de los empleados, ya que si no hay estabilidad en el cargo se crea un sentimiento de inseguridad por posibles despidos. Así mismo, si la tarea realizada no está acorde a las capacidades del empleado, disminuye la satisfacción por lo que no se logra la motivación.
2. Se estableció a través del estudio, que los empleados de los hoteles pequeños disfrutaban al realizar su trabajo, independientemente del cargo que desempeñan en la empresa, además se sienten muy motivados en su lugar de trabajo. Esto se ve reflejado en la estabilidad laboral, ya que el 66.96% de los empleados encuestados considera que su lugar de trabajo es muy estable. El disfrutar el trabajo realizado también se ve reflejado en la rotación del personal, el 47% de empleados encuestados tiene más de 3 años de antigüedad en el hotel donde laboran. Esto contrasta con el 53% de empleados que tienen menos de 2 años de antigüedad. Disfrutar del trabajo hace que los empleados brinden un mejor servicio al cliente.
3. El método de reconocimiento laboral más utilizado en los pequeños hoteles de la Ciudad de Guatemala es el reconocimiento oral. Según los resultados de las encuestas y entrevistas, este reconocimiento es otorgado de forma verbal en las reuniones de los grupos de trabajo y de forma individual. En los hoteles estudiados felicitan a los colaboradores por la buena realización de su trabajo y en los hoteles en donde otorgan becas de estudios también los felicitan por las notas alcanzadas.
4. Las oportunidades de desarrollo profesional no son comunes en los hoteles pequeños. Esto se debe a que la carga laboral es constante, por lo que no

aumenta el número de plazas disponibles para que los empleados puedan ascender a otro puesto. Además, cabe mencionar, que la mayoría de hoteles no cuenta con planes de carrera. Sin embargo, los hoteles apoyan la especialización en el puesto por medio de cursos en el INTECAP y en el INGUAT.

5. La relación con el supervisor/jefe inmediato es percibida por más del 80% de los empleados encuestados como buena o excelente, lo mismo fue expuesto por el personal de nivel gerencial quienes indicaron que tenían un buen equipo de trabajo. Esta relación genera confianza entre ambas partes, por lo que los empleados pueden expresar sus ideas sin temor.
6. El beneficio que más motiva a los empleados es el de tipo asistencial, el cual consiste en la flexibilidad de horario para otorgar permisos a los empleados para ausentarse de su horario de trabajo debido a emergencias o trámites personales. Esto es apreciado por los colaboradores, ya que en alguno de esos casos pueden pedir permiso a su jefe inmediato y así ausentarse del trabajo por algunas horas o todo el día. Para que este beneficio no cause insatisfacción en los demás empleados es necesario revisar la disponibilidad del personal y la cantidad de reservaciones de habitaciones para no sobrecargar al personal.
7. A través de la investigación realizada se identificó, que la mayoría de empleados de los pequeños hoteles tienen una excelente relación con sus compañeros de trabajo. La convivencia entre empleados es fomentada por la administración de los hoteles al realizar distintas actividades para que los empleados puedan compartir con sus compañeros. Entre las actividades que realizan los hoteles están los convivios, celebraciones de cumpleaños, conmemoración del día de la madre y del padre, entre otros.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Es recomendable que los hoteles realicen diagnósticos cada tres meses o según sea la conveniencia del hotel para asegurarse que existe un balance adecuado entre los factores motivacionales e higiénicos. Para ello, se pueden implementar círculos de confianza en las áreas de trabajo. Esta actividad consiste en que los empleados pueden hablar libremente de situaciones que han ocurrido en el trabajo que les han causado molestia o alegría. Además servirá para pasar encuestas para conocer la situación actual de los factores motivacionales e higiénicos del área de trabajo. Estas encuestas se pueden pasar trimestralmente para dar un tiempo prudencial a la implementación de los cambios necesarios.

Cada círculo de confianza estará dirigido por el jefe o supervisor del área, por ejemplo, el círculo de confianza de las mucamas puede estar dirigido por el ama de llaves. En el círculo de confianza, la persona encargada pasará una hoja para hacer sugerencias o para reconocer el trabajo de sus compañeros. También se podrá pasar una encuesta (trimestralmente) con preguntas para analizar la situación de los factores motivacionales e higiénicos. A continuación se sugieren unas preguntas:

- ¿Cómo evalúa la relación con sus compañeros de trabajo?
- ¿Considera que cuenta con las herramientas/material necesario para realizar su trabajo adecuadamente? Si su respuesta es negativa, indique ¿qué herramienta o material necesita?
- ¿Cómo calificaría el apoyo que recibe de su jefe inmediato?
- ¿Cuál es la misión del hotel?
- ¿Ha recibido recientemente algún tipo de reconocimiento por parte de su jefe inmediato? Si su respuesta es afirmativa, indique el tipo de reconocimiento recibido y comente ¿qué le pareció recibir ese tipo de reconocimiento?

Las respuestas pueden ser anónimas en las primeras reuniones. Mientras el ama de llaves obtiene los resultados de las hojas o encuestas, las mucamas podrán hablar de situaciones que se han presentado en su trabajo para que todas

puedan opinar y dar recomendaciones en caso de tratarse de algún problema. También pueden hablar de acontecimientos alegres relacionados con su trabajo o su vida personal.

Luego se tratarán puntos importantes de las hojas de sugerencias o encuestas. Si son cambios fáciles de hacer, se procederá a tratarlos en el círculo de confianza, de lo contrario, el encargado del círculo deberá ponerse en contacto con su jefe inmediato y el departamento de recursos humanos para dar a conocer dichos resultados y así implementar los cambios necesarios por área de trabajo o si fuera el caso en todo el hotel.

Por otro lado, para facilitar la comprensión de tareas por parte de los colaboradores, se pueden utilizar herramientas puramente administrativas y de control como la implementación de los check-lists para verificación de cumplimiento de tareas y/o la elaboración de flujogramas que faciliten el seguimiento de pasos en el caso de procesos estandarizados en todas las áreas, asegurando que el empleado las conozca, comprenda y así aplique los procedimientos establecidos y los revise constantemente para garantizar resultados y aumentar su satisfacción.

2. Para que los empleados sigan disfrutando de realizar su trabajo es necesario que los colaboradores se identifiquen con la tarea y que sientan que el trabajo que realizan es importante para la empresa. Con esto, se disminuye la rotación de personal, ya que el empleado se siente satisfecho con el trabajo hecho y a su vez siente que su opinión es valorada y que es parte fundamental del hotel.

La identidad con la tarea se puede lograr al dar autonomía en las actividades. Esto dependerá del tipo de tarea, ya que en las habitaciones se busca una uniformidad por lo que no se puede dejar a discreción de las mucamas el arreglo de la misma. Sin embargo, se pueden llegar a acuerdos con la administración del hotel y dejar que al mes cada mucama dé una idea para el arreglo de las

habitaciones. Por ejemplo, puede proponer colocar las toallas de mano dobladas de una forma especial a la par del lavamanos.

Esta actividad se puede incluir en una lista de verificación de la limpieza y orden de los baños de las habitaciones. A continuación se presenta un ejemplo de una lista de verificación:

*Proceso:* Limpieza y orden de los baños de las habitaciones.

*Objetivo:* Eliminar toda la suciedad y preparar el baño de la habitación para la estadía de un huésped.

*Persona responsable:* Nombre de la mucama

*Persona que supervisa:* Nombre del ama de llaves

*Materiales:* Detallar los materiales necesarios para la limpieza del baño y los artículos de aseo personal que estarán disponibles para el huésped.

*Descripción de las actividades que son parte del proceso.* Por ejemplo, limpiar el polvo, limpiar el espejo, colocar las toallas de mano y otros artículos de aseo personal en las áreas indicadas.

*Explicación sobre la manera de realizar las tareas:* Por ejemplo, colocar las toallas de mano según el modelo elegido por la administración del hotel para el mes en curso.

Para la supervisión se puede revisar la limpieza de las habitaciones cuando la mucama la está haciendo o cuando la limpieza ya se realizó. Los controles se pueden realizar de forma visual, verbal o por escrito. Para la revisión de las habitaciones es necesario un modelo donde se anote diariamente las revisiones realizadas.

3. Se aconseja seguir utilizando el reconocimiento oral, ya que causa un impacto positivo en los empleados y no representa un gasto para la empresa. Dicho reconocimiento puede hacerse del conocimiento de los compañeros de trabajo y de los huéspedes. Para que los reconocimientos tengan el impacto que se

desea, deben de ser concisos y no rutinarios. Para evitar que el reconocimiento oral se vuelva rutina, se recomienda utilizar los otros tipos de reconocimiento como el escrito, el reconocimiento al empleado del mes y el reconocimiento con premios.

Los reconocimientos pueden darse por área de trabajo o pueden tomar en cuenta todas las áreas de trabajo. Al reconocerse el trabajo de los empleados se genera un sentimiento de satisfacción en los mismos lo que se refleja en huéspedes satisfechos.

A continuación se presenta una propuesta para sistematizar los reconocimientos:

**a) Reconocimiento oral**

**Fecha:** Todos los viernes del mes

**Lugar:** Instalaciones del hotel

**Objetivos:**

Incentivar de manera oral y públicamente a aquellos colaboradores que se destacaron por su puntualidad, buen desempeño, actitud de servicio y logro de meta semanal.

**Descripción del reconocimiento**

Cada viernes antes de finalizar el turno de trabajo se solicitarán dos minutos para hacer alusión a los colaboradores que cumplieron con sus metas de la semana, a la vez que fueron puntuales y tuvieron un buen desempeño. El supervisor o jefe del área será el encargado de felicitar a los empleados.

**Encargados**

Supervisor o jefe de área

## **Políticas**

- Este reconocimiento únicamente se dará a los colaboradores que destaquen en todos los aspectos mencionados, si no cumplen con un aspecto, no se dará el reconocimiento.

## **b) Empleado del mes**

**Fecha:** Último viernes de cada mes

**Lugar:** Instalaciones del hotel

## **Objetivos**

Motivar a los colaboradores por el desempeño obtenido en el mes.

## **Descripción del reconocimiento**

Mensualmente se evaluará el desempeño de los colaboradores tomando en cuenta evaluaciones de desempeño, amonestaciones por llegadas tarde, procesos disciplinarios y percepción del supervisor o jefe del área. Se seleccionará a un empleado por turno. Se les entregará un diploma de reconocimiento y se colocará su fotografía en la recepción del hotel.

## **Encargados**

Supervisor de área y Gerente de Recursos Humanos

## **Políticas**

- El reconocimiento únicamente se dará a los colaboradores que se destaquen en todos los aspectos mencionados, si no cumplen con un aspecto, no se dará el reconocimiento

## **c) Reconocimiento por escrito**

**Fecha:** Último viernes de los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre.

**Lugar:** Instalaciones del hotel

## **Objetivos**

Incentivar de manera escrita a los colaboradores por el desempeño logrado en el mes.

## **Descripción del reconocimiento**

Trimestralmente se evaluará el desempeño de los colaboradores tomando en cuenta evaluaciones de desempeño, procesos disciplinarios y percepción del supervisor o jefe de área. Se seleccionará a un empleado por turno. Se les entregará una carta firmada por el gerente de operaciones o en su defecto por el gerente de recursos humanos, haciendo mención del buen desempeño que ha logrado en la empresa.

## **Encargados**

Supervisor o jefe de área y Gerente de Operaciones o de Recursos Humanos.

## **Políticas**

- El reconocimiento únicamente se dará a los colaboradores que se destaquen en todos los aspectos mencionados, si no cumplen con un aspecto, no se dará el reconocimiento.

## **d) Reconocimiento por premios**

**Fecha:** Cada mes

**Lugar:** Instalaciones del hotel

## **Objetivos:**

Fomentar la productividad de los colaboradores.

Reconocer de manera económica el buen desempeño laboral de los colaboradores.

## **Descripción**

En base a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, puntualidad, asistencia y cumplimiento de metas laborales, se premiará al primer lugar de cada turno, con un bono extra de ciento cincuenta quetzales exactos (Q.150.00).

## **Encargados**

Jefe de recursos humanos

## **Políticas**

- En caso que el colaborador incurra en alguna falta disciplinaria o que no haya cumplido con los aspectos mencionados, no se le podrá hacer entrega de dicho bono.

4. Aunque el desarrollo profesional no es frecuente en los hoteles pequeños, se pueden implementar planes de carrera según las áreas de trabajo. Los mismos pueden enfocarse al mismo tipo de trabajo, pero clasificarse en rangos según la experiencia y la antigüedad en la empresa. Un cocinero sin experiencia, puede tener el cargo de “Cocinero C” y un cocinero que tiene un año experiencia, puede tener el cargo de “Cocinero B”. Esto se puede establecer a través del desarrollo de un programa interno de desarrollo de carrera, que le permita al colaborador detectar oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Al incentivar la especialización en los puestos de trabajo por medio de capacitaciones internas o externas por parte del INGUAT o INTECAP u otra organización se incrementa la satisfacción del personal, ya que aunque los empleados no tengan un nivel educativo alto se les da la oportunidad de mejorar sus habilidades técnicas lo que se reflejará en un incremento en su productividad.

5. Para que la relación entre supervisores/jefes inmediatos y colaboradores continúe siendo excelente, se aconseja realizar reuniones con los equipos de trabajo y de forma individual para ir fomentando la confianza entre ambas partes

y evitar compadrazgos para que la relación profesional no se vea afectada. Las reuniones de forma individual se pueden realizar mientras los empleados realizan su trabajo. Estas reuniones no tienen que ser largas ni formales, pero lograrán mantener la relación entre jefe y subordinado. Por ejemplo, el jefe de mantenimiento puede llegar en donde esté trabajando un empleado de su departamento y en lo que el empleado está limpiando, el jefe de mantenimiento puede preguntarle acerca de su día y de su familia para ir creando un sentimiento de confianza. En otras reuniones puede hablar de cambios que se deben implementar.

6. Debido a que los beneficios asistenciales son los que más motivan a los empleados, es necesario establecer en qué casos se otorgarán permisos para ausentarse de sus labores. Para ello se debe crear una guía de las situaciones que ameritan permisos de horas o de la jornada laboral completa. En caso de emergencias como accidentes de familiares cercanos, se podrá conceder un tiempo prudencial para que el empleado haga los trámites correspondientes.

Si se tratase de una actividad como entrega de calificaciones de sus hijos o citas con el director o maestro del colegio al que asisten sus hijos, se solicitará que pidan el permiso con por lo menos dos días de anticipación para poder ajustar los turnos de trabajo y no sobrecargar al resto del personal. Se pueden sugerir cambio de turnos o de días de descanso entre compañeros de trabajo y en caso que los compañeros no puedan hacer cambio de turno, se considerará la cantidad de habitaciones reservadas para ese día y si no es un día con muchas reservaciones, se podrá conceder el permiso. En caso de tratarse de temporada alta, se podrán otorgar permisos que sean únicamente por emergencias médicas, accidentes o permisos que se han solicitado con varios días de anticipación.

7. Se recomienda continuar utilizando la práctica de realizar actividades que fomenten las buenas relaciones entre compañeros de trabajo. Las actividades

pueden variar según la ocasión o el propósito de la misma. Para incluir a empleados nuevos, se pueden realizar actividades lúdicas (juegos) que permitan conocer los gustos y cualidades de los empleados. Dichas actividades pueden ser dentro o fuera del lugar de trabajo, aunque por razones económicas, las actividades fuera del trabajo pueden realizarse con menor frecuencia que las actividades internas. Entre las actividades internas que se proponen están:

- Refacción de bienvenida: Al contar con empleados nuevos, se recomienda dar un espacio para que los compañeros del equipo puedan refaccionar con su nuevo compañero y así lograr integrarse como un equipo de trabajo.
- Jenga: Este juego consiste en que cada participante retira un trozo de madera de una torre de trozos de madera. Para que este juego lúdico fomente el compañerismo, al momento de retirar un trozo de madera, el jugador dirá algo que lo identifica como su comida favorita, su canción favorita, entre otros. En la siguiente ronda pueden decir cualidades de los compañeros de trabajo.
- Las cartas: El objetivo de este juego consiste en conocer las similitudes de los empleados. Pueden estar en pie o sentados. El cartero o persona a cargo del juego cuenta una historia y dice: “traigo una carta para todos los que tengan...”, se puede empezar con cosas fáciles como artículos personales, lentes, aretes, botas, etc. Entonces todos los que tengan ese artículo cambian de sitio; el que se quede sin sitio se queda en el centro y se convierte en el nuevo cartero y vuelve a decir la frase “traigo una carta para todos los que...” también pueden ir añadiendo gustos o información personal, entonces la frase diría algo como “traigo una carta para todos a los que les gusten las torrejas” o “traigo una carta para todos los que tengan hijos.”

Como actividad externa se sugiere:

- Partidos de papi-futbol o basquetbol: Estos partidos pueden hacerse entre empleados de distintas áreas de trabajo y por turnos. Pueden hacer un

equipo de cocineros del turno matutino contra personal de mantenimiento del turno de la mañana. Esta actividad se pueden hacer cada seis meses o según la conveniencia del hotel. También se pueden realizar partidos contra otros hoteles miembros de APEHGUA.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco Consultores. (2017). *Clima Laboral y Satisfacción de las Personas - Aiteco Consultores*. Recuperado de: <https://www.aiteco.com/gestion-de-recursos-humanos/clima-laboral-satisfaccion-trabajo/>
- Álvarez, M. (2017). *Planeación estratégica en las empresas de suministro de alimentos en la Ciudad de Guatemala*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Álvarez, N. (19 de enero de 2017). Inguat reporta récord de ingreso de turistas en 2016. Diario de Centro América. Recuperado de: <http://www.dca.gob.gt/index.php/nacional/item/54008-inguat-reporta-r%C3%A9cord-de-ingreso-de-turistas-en-2016>
- Andrews, S. (2007). *Introduction To Tourism And Hospitality Industry*. India: Tata McGraw-Hill.
- Asociación de Pequeños Hoteles de Guatemala (2016). *Trifoliar informativo Asociación de Pequeños Hoteles de Guatemala Gestión 2016-2017*. Guatemala.
- Boletín Estadístico Anual 2015. Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). Gobierno de Guatemala. Recuperado de: <http://www.visitguatemala.com/descargas/boletines2016/boletin-estadistico-2015.pdf>
- Boletín Estadístico Diciembre 2016. Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). Gobierno de Guatemala. Recuperado de: <http://www.visitguatemala.com/descargas/boletines2016/boletin-estadisticas-turismo-diciembre-2016.pdf>
- Bolles, R. (2006). *Teoría de la motivación: Investigación experimental y evaluación*. (3ª ed.). México: Editorial Trillas.

- Chacón, J. (1997). *Incidencia de los manuales de inducción y programas de capacitación en la rotación de personal*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Chiavenato, I (2009). *Comportamiento organizacional*. (2ª edi.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª edi.). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Didenot, S. (2010). *BENEFICIOS*. *Administracionuna.blogspot.com*. Recuperado de <http://administracionuna.blogspot.com/2010/12/beneficios-sociales.html>
- Dressler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11ª edi.). México: Pearson Educación.
- Espada, M. (2003). *Nuestro motor emocional "La motivación"*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Fajardo, J. (2017). *Comunicación personal*. Coordinador, Maestría en Gestión de Talento Humano, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Godínez, A. (1999). *La rotación de personal en las empresas financieras en Guatemala y la planeación estratégica para prevenirla*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª edi.). México: Mc Graw Hill Education
- HP Technology at Work. (2011). *Llegar al pico de la incompetencia: el principio de Peter*. Recuperado de: <http://www8.hp.com/h30458/mx/esa/smb/1052842.html>
- International Business Machines. (2017). *IBM SPSS Statistics Base*. Recuperado de: <http://www-03.ibm.com/software/products/es/spss-stats-base>
- Jiménez, F. y Melgosa, F. (2010). *Estudios de turismo rural y cooperación entre Castilla y León y Portugal*. España: Ediciones Universidad de Salamanca.

- Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global* (12ª edi.). México: Editorial Mc Graw Hill, México.
- Kousez, J. y Posner, B. (2005). *El desafío del liderazgo: Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- López, E. (2007). *Integración del recurso humano como ventaja competitiva aplicada a una empresa hotelera en Antigua Guatemala*. Tesis inédita, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Lozano, A., Lerma, S. y Arcubia, J. (2017). *Cómo influye el clima laboral en la satisfacción del trabajo*. Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado de: [http://www.academia.edu/24337940/COMO\\_INFLUYE\\_DEL\\_CLIMA\\_LABORAL\\_EN\\_LA\\_SATISFACCI%C3%93N\\_DEL\\_TRABAJO](http://www.academia.edu/24337940/COMO_INFLUYE_DEL_CLIMA_LABORAL_EN_LA_SATISFACCI%C3%93N_DEL_TRABAJO)
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/detail.action?docID=10224017>
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Monterroso, L. (2004). *Mejoramiento de la productividad en las diferentes áreas de trabajo, de Hotel Holiday Inn; logrando la identificación del personal y trabajo en equipo por medio de programas que motiven a los colaboradores*. Informe final, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología industrial y organizacional*. España: Editorial Desclée de Brouwer, S.A.
- Nelson, B. (2005). *1001 formas de motivar a los empleados*. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=6ZB5tcDQvhEC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Bob+Nelson%22&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=6ZB5tcDQvhEC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Bob+Nelson%22&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- O'Fallon, M. y Rutherford, D. (2011). *Hotel Management and Operations*. (5<sup>th</sup>. Ed.). Canadá: John Wiley & Sons, Inc.

- Palma, A. (2000) *La motivación al logro como factor influyente en el desempeño laboral*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Pelayo, J. y Rodríguez, F. (2015). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Pérez, E. (2007). *Comportamiento Organizativo*. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Ramírez, C. (2007). *Hoteles: Gerencia, seguridad y mantenimiento*. (3ª edi.). México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Reglamento para establecimientos de hospedaje. Acuerdo Gubernativo No.1144-83. Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). Gobierno de Guatemala.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional (5ª edi.)*. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=Q8p51ceQyXoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional (15ª edi.)*. México: Pearson.
- Rodríguez, A. et al. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/detail.action?docID=10646450>
- Sac, S. (2013). *Motivación del recurso humano para mejorar el servicio al cliente in importadoras de electrodomésticas en la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Salvatierra, N. (2016). *Comunicación personal*. Presidenta, Asociación de Pequeños Hoteles de Guatemala. Guatemala.

Sánchez, M; López, T; Millán, G; (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de Turismo*, (julio-diciembre). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39802010>

Vallen, G. y Vallen, J. (2009). *Check-in Check-out: Managing Hotel Operations*. (8ª edi.). Estados Unidos: Pearson, Prentice Hall.

Vásquez, J. (2015). *Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de Bofasa*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Ynfante, T. y Ramón E. (2008). *Los incentivos y la motivación laboral*. GestioPolis. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Listado de hoteles asociados a APEHGUA en la Ciudad de Guatemala

<b>Socios de APEHGUA 2016</b>	
<b>No.</b>	<b>Nombre</b>
1	Hotel Ajau
2	Excel
3	Posada Belen Inn
4	Pan American
5	Quetzali
6	Casa de los Nazarenos
7	Casa Carmel
8	Parador
9	Estación Gerona
10	La Ermita
11	Centenario
12	Santoña
13	Palacio Jocotenango
14	Casa America
15	Comfort Hostel
16	San Carlos
17	Ciudad Vieja
18	Terra Esperanza
19	Uxlabil
20	Casa Blanca Inn
21	Guate Friends
22	Los Volcanes
23	Novo
24	Villa Española
25	Mi Casa
26	ByB Ajbe

## Anexo 2: Encuesta



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
 TESIS: "ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS  
 DE LOS PEQUEÑOS HOTELES EN LA CIUDAD DE GUTAMALA  
 INVESTIGADOR RESPONSABLE: EVA NICOLLE

### INSTRUMENTO DE ENCUESTA

OBJETIVO GENERAL: Establecer qué factores inciden en la satisfacción y consecuente motivación de los empleados de los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala.

Fecha: \_\_\_\_\_

Encuesta No. \_\_\_\_\_

Jornada laboral: \_\_\_\_\_

Hotel: \_\_\_\_\_

#### Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una X la respuesta que más se adecue a su forma de pensar o refleje su opinión, favor marcar únicamente una opción para cada pregunta a excepción de las preguntas donde se indique que puede escoger más de una opción.

Sexo a. Femenino  b. Masculino

Edad  
 a. 18-25 años  b. 26-35 años  c. 36-45 años  d. 46 años en adelante

Estado Civil  
 a. Soltero  b. Casado  c. Unido

Escolaridad  
 a. Primaria  b. Básicos  b. Diversificado  d. Otro: \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajar en la compañía  
 a. 1-2 años  b. 3-4 años  c. 5 años en adelante

Cargo que desempeña en la empresa:

a. Recepcionista	<input type="checkbox"/>
b. Mucama	<input type="checkbox"/>
c. Lavandera	<input type="checkbox"/>
d. Cocinero	<input type="checkbox"/>
e. Bartender	<input type="checkbox"/>
f. Guardián	<input type="checkbox"/>
h. Otro:	_____

1.- ¿Qué tanto disfruta Ud. de realizar su trabajo?

Siendo 5 disfrute al máximo y 0 no disfruta la realización de su trabajo.

5	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

2.- ¿Cómo evalúa su nivel de realización personal en el trabajo que desempeña?

Siendo 5 el máximo de realización y 0 no hay realización personal

5	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

3.- ¿Qué tipo de reconocimiento otorga su empresa?

- a. Reconocimiento al empleado del mes  
 b. Reconocimiento y felicitación personal (oral)  
 c. Reconocimiento por escrito (diploma, carta, etc.)  
 d. Reconocimiento con premios  
 e. Otro \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cómo califica las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?

Siendo 5 el máximo de oportunidad y 0 nula oportunidad

5	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

5.- ¿Qué porcentaje de responsabilidad tiene con la empresa?

- a. 0%
- b. 25%
- c. 50%
- d. 75%
- e. 100%


6.- ¿Considera que cuenta con las condiciones ambientales ideales para desempeñar su trabajo?  
Siendo 5 lo máximo de condiciones y 0 lo mínimo

5	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

7.- Según su percepción, ¿cómo es la relación con su supervisor/jefe inmediato?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala


8.- De los beneficios que brinda la empresa, ¿cuál lo motiva más?

- a. Lo asistencial (permisos en casos de emergencia)
- b. Lo recreativo (actividades de recreación, tiempo libre, etc.)
- c. Lo supletorio (comodidades, instalaciones para mejorar la calidad de vida)
- d. Otro \_\_\_\_\_


9.- En su opinión, ¿qué porcentaje de estabilidad laboral considera que otorga la empresa?

- a. 0%
- b. 25%
- c. 50%
- d. 75%
- e. 100%


10.- ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala


11.- Seleccione las opciones que usted conoce que tiene la empresa.

- a. Misión
- b. Visión
- c. Objetivos
- d. Políticas


12.- ¿Utiliza la empresa el sistema de metas para motivar a su personal?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Pocas veces
- d. Nunca


13.- ¿Qué tan motivado se siente en su trabajo? Siendo 5 lo máximo de motivación y 0 nada de motivación

5	4	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

## Anexo 3

### Entrevista



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
TESIS: "ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS  
DE LOS PEQUEÑOS HOTELES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"  
INVESTIGADOR RESPONSABLE: EVA NICOLE

#### Instrumento de Entrevista

OBJETIVO GENERAL: Establecer qué factores inciden en satisfacción y consecuente motivación de los empleados de los pequeños hoteles en la Ciudad de Guatemala.

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Hotel: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera que la motivación es importante en la realización de las tareas de sus empleados?
2. ¿Considera que sus empleados tienen la oportunidad de realizarse por medio de su trabajo?
3. ¿Otorga algún tipo de reconocimiento a sus empleados?
4. ¿Qué factores toma en cuenta para el desarrollo profesional de sus empleados?
5. ¿Cómo calificaría la responsabilidad de sus empleados?
6. ¿Considera que sus empleados cuentan con el ambiente adecuado para desempeñar sus labores?
7. ¿Cuentan sus empleados con áreas donde pueden consumir sus alimentos y descansar en su tiempo libre?

8. ¿Cómo considera que es la relación patrón-empleado? ¿Por qué?
9. ¿Qué beneficios, aparte de lo que establece la ley, otorga a sus empleados?
10. ¿Cuál es el promedio de los años que laboran los empleados en la empresa?
11. ¿Qué actividades realizan para fomentar la motivación entre los empleados?
12. ¿Cómo calificaría el conocimiento que tienen sus empleados sobre la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?