

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICO HOTELERA
FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES



LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL HOTEL
PREMIER DE TACNA, 2015.

TESIS

PRESENTADA POR:

BACH. PODESTA PAZ, SOLANGE ALEJANDRA

Para optar el Título Profesional de:

Licenciada en Administración Turístico Hotelera

TACNA – PERU

2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre Rosa Luz, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y su apoyo incondicional, gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a la Universidad Privada de Tacna, la cual me abrió sus puertas para formarme profesionalmente.

A mis profesores por sus diferentes formas de enseñar, quienes me incentivaron en muchos sentidos a seguir adelante y sin su apoyo esto no hubiera sido posible.

RESUMEN

La presente investigación versa sobre el tema de satisfacción laboral debido a la motivación que ejercitan los gestores en la gestión del potencial humano, en este caso en la empresa Hotel Premier SAC, que tiene registrada en su planilla a 12 colaboradores incluyendo hasta dos directivos principales. El trabajo de investigación está distribuido en ocho capítulos. En el capítulo II se desarrolla la construcción del marco teórico y en el capítulo V corresponde al desarrollo del marco metodológico que sigue la investigación. En el capítulo VI, VII y VIII se presenta y se analiza los resultados. El objetivo de la investigación consiste en demostrar la incidencia del factor motivación en la percepción de satisfacción de los trabajadores de la empresa. En la parte de satisfacción se estudia siete dimensiones referidos a los factores por los que se sienten satisfechos los trabajadores.

La hipótesis de partida considera que la motivación si tiene relación con el sentimiento de satisfacción que expresan los trabajadores, para demostrar esta afirmación se ha elaborado un instrumento de cuestionario de encuesta que consta de 43 preguntas con escalamiento del tipo Likert con puntaje que van desde 1 hasta 5. Aplicado el instrumento debidamente validado se ha procesado, obteniendo la información correspondiente y realizando la prueba estadística con el soporte de SPSS se obtiene el coeficiente de correlación de Pearson de 0.89 y P valor menor a 0.05, con lo que queda demostrada que la afirmación de partida, confirmando que efectivamente, la motivación si tiene incidencia directa en el sentimiento de satisfacción expresado por los trabajadores de la empresa Hotel Premier SAC, los resultados que describen que los directivos de la empresa están imprimiendo adecuadamente la variable de motivación y que este factor viene incidiendo positivamente en el logro de los objetivos empresariales teniendo trabajadores que expresan su satisfacción laboral.

PALABRAS CLAVE: Motivación, Satisfacción laboral, desempeño laboral.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	10
1.2. Formulación del problema	12
1.2.1. Problema general	12
1.2.2. Problemas específicos	12
1.3. Objetivos	12
1.3.1. Objetivo general	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
1.4. Justificación	13

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio	14
2.2. Bases teóricas – científicas	17
2.2.1. Motivación	17
2.2.2. Proceso de la motivación	19
2.2.3. Ciclo de la motivación	20
2.2.4. Teorías de la motivación	23
2.2.5. Relaciones laborales	33
2.2.5.1 Características de las relaciones laborales	34
2.2.6. Definición de la evaluación del desempeño	37
2.2.6.1. ¿Para qué sirve la evaluación del desempeño?	38
2.2.6.2. Evaluación en 360°	39
2.2.6.3. Beneficios de la evaluación del desempeño	41
2.2.7. Satisfacción laboral	43
2.2.8. Variables relacionadas con la satisfacción laboral	44
2.2.9. Medición de la satisfacción laboral	45
2.3. Definiciones de términos básicos	46

CAPÍTULO III

SISTEMA DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Sistema de hipótesis	
3.1.1. Hipótesis general	48
3.1.2. Hipótesis específicas	48
3.2. Sistema de variables	48
3.2.1. Definición de variables	48
3.2.2. Operacionalización de variables	49

CAPITULO IV

DATOS DE LA EMPRESA

4.1. Descripción de la empresa	50
4.2. Servicios	51

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA

5.1. Tipo de la investigación	53
5.2. Nivel de la investigación	53
5.3. Diseño de la investigación	53
5.4. Población y muestra	54
5.4.1. Población	54
5.4.2. Muestra	54
5.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
5.5.1. Técnica de recolección de datos	55
5.5.2. Instrumento de recolección de datos	55
5.6. Técnica de procesamiento de datos	55
5.7. Selección y Validación de los instrumentos de investigación	56
5.7.1. Validación	56
5.8. Ámbito de la investigación	56

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. Análisis estadístico	57
6.2. Presentación de resultados de la aplicación del cuestionario	57
6.2.1. Análisis de las dimensiones de satisfacción	57
6.2.2. Análisis de la motivación del personal	66

CAPITULO VII

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

7.1. Análisis y comprobación de hipótesis	67
7.2. Contrastación de la hipótesis general	67
7.3. Contrastación de la primera hipótesis específica	68
7.4. Contrastación de la segunda hipótesis específica	68
7.5. Contrastación de la tercera hipótesis específica	69

CAPITULO VIII

DISCUSIÓN DE RESULTADOS	70
--------------------------------	----

CONCLUSIONES	72
---------------------	----

RECOMENDACIONES	73
------------------------	----

REFERENCIAS	74
--------------------	----

ANEXOS	77
---------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 01: Genero de trabajadores de la empresa	57
TABLA N° 02: Distribución de edad en la población de trabajadores	58
TABLA N° 03: Condición de trabajadores	59
TABLA N° 04: Experiencia laboral de los trabajadores	60
TABLA N° 05: Número de años en el mismo puesto en %	61
TABLA N°06: Puntaje promedio de la dimensión puesto de trabajo	62
TABLA N°07: Puntaje de la dimensión dirección	63
TABLA N°08: Puntaje promedio total de la dimensión ambiente laboral	63
TABLA N°09: Puntaje promedio de la dimensión de comunicación y coordinación	64
TABLA N°10: Puntaje promedio de la dimensión de infraestructura	65
TABLA N°11: Puntaje promedio de la dimensión de formación	65
TABLA N°12: Puntaje promedio total de la dimensión de mejora	66
TABLA N°13: Puntaje promedio de la dimensión de motivación	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Genero de la población de trabajadores	57
Figura 2: Distribución de edad de trabajadores	58
Figura 3: Condición de trabajadores	59
Figura 4: Experiencia laboral de trabajadores en %	60
Figura 5: Número de años en el mismo puesto de trabajo	61

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El Hotel Premier SAC que tiene operaciones empresariales en la ciudad de Tacna, tiene planilla de 12 personas entre ejecutivos y colaboradores que a lo largo de su historia han sabido mantener su presencia en el mercado y en mejora continua. A parte de los recursos de infraestructura, la variable potencial humano es muy importante, porque como el giro del negocio es el servicio de hospedaje a los turistas nacionales y extranjeros, los que dan la cara a los clientes son los colaboradores, por lo tanto, el nivel de satisfacción que perciban los colaboradores es muy importante y por otro lado es de máxima utilidad, cómo la motivación ejercitada por la Dirección de la empresa tiene incidencia en la percepción de satisfacción que sienten los colaboradores.

En una entidad existe un proceso interactivo de estrategias, objetivos, metas, políticas y decisiones de gerentes a nivel de empresa, de división y de función, que requiere de la coordinación efectiva entre todas las áreas funcionales de la misma. El desconocimiento de las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa contribuye a producir un creciente número de fracasos empresariales debido a la falta de coordinación y comunicación entre la alta gerencia y los demás gerentes.

Las relaciones laborales cada vez toman mayor relevancia en la productividad y posición competitiva en las organizaciones, ya que son consideradas como determinantes dentro de éstas, debido al carácter social y estratégico que poseen los recursos humanos actualmente. Además, las relaciones laborales resultan de gran interés, ya que determinan en gran medida que tan preparada está la entidad, para enfrentar los requerimientos necesarios que demandan los nuevos desafíos como lo son adaptarse a nuevas condiciones de una economía global (que requiere competitividad y eficiencia), y sobre todo la organización debe estar preparada a las exigencias del entorno económico y social, ya que éste se encuentra en condiciones de

constante cambio, por lo que exige que las organizaciones se encuentren preparadas a recibir este entorno cambiante de la mejor forma.

Cuando las relaciones laborales se ejercen en forma hostil y opresiva, el trabajador probablemente traiga problemas de salud y quizás un juicio a la empresa por mal trato, por eso todo trabajador merece respeto, y debiera ser empleado de acuerdo con sus habilidades y capacidades laborales, por encima de cualquier otra circunstancia.

Si un jefe no motiva a sus empleados ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo incentivando funciones que lo induzcan a desarrollar su creatividad, es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren. Los empleados sentirán que son uno más dentro de la empresa, y esto implica que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas. Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipo de trabajo.

En base a nuestra experiencia laboral y a la conversación con algunos trabajadores del Hotel Premier, actualmente se han presentado casos de malas relaciones y los problemas con compañeros de trabajo, generando la existencia de un ambiente laboral un poco desagradable en algunas áreas, en una fuente de estrés, malestar y deseos de abandonar, además de repercutir de manera negativa en el rendimiento laboral.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo influye la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Premier de Tacna, año 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿Existe relación entre la motivación y la percepción de satisfacción en el puesto de trabajo?
- b. ¿La motivación tiene relación y percepción de satisfacción sobre el ambiente laboral en la empresa?
- c. ¿La motivación tiene incidencia en la percepción de satisfacción con las condiciones y recursos físicos que les provee la empresa a los trabajadores?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Premier del cercado de Tacna, 2015.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Describir la relación que existe entre la motivación y la percepción de satisfacción en el puesto de trabajo
- b. Determinar el grado de relación que existe entre la motivación y la percepción de satisfacción sobre el ambiente laboral en la empresa.
- c. Determinar el nivel de relación que existe entre la motivación y la percepción de satisfacción sobre las condiciones y recursos físicos que les provee la empresa a los trabajadores.

1.4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se realizará por que la motivación del empleado es un factor fundamental para lograr la satisfacción laboral del mismo.

La satisfacción laboral es un tema que muchas organizaciones han tomado de una forma ligera, ya que lo ven como un gasto y no como una inversión en sus colaboradores, el tema es importante ya que si todas las organizaciones se preocuparan por brindar oportunidades de crecimiento, los colaboradores tendrían el deseo de desempeñar mejor sus tareas o responsabilidades y sobre todo realizarlo con eficiencia y eficacia, gustándole lo que hace y sintiéndose satisfecho de pertenecer a la institución donde labora y así lograr una mayor satisfacción personal.

Los resultados obtenidos permitirán que los empresarios tomen en cuenta la motivación de su personal que labora en su empresa y que comprendan la importancia de esta variable dentro de la gestión empresarial.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

La revisión de la bibliografía relacionada, tanto escrita como electrónica, nos ha permitido encontrar trabajos similares, que permiten dar una mejor perspectiva a la presente investigación tales como:

- Espinoza Sotomayor, Roberto (2002), docente de la Universidad de los Andes y Magister en Ciencias de la Administración, desarrolló una investigación sobre el “Perfil motivacional del personal directivo y empleado en organizaciones de Santa Bárbara de Zulia”, donde relaciona directamente con las motivaciones sociales, la internalidad y el autoritarismo. El objetivo general estuvo dirigido a identificar, analizar y evaluar el perfil motivacional, el grado de internalidad y autoritarismo del personal directivo y empleado en organizaciones de Santa Bárbara de Zulia, utilizando el enfoque de las tres motivaciones propuesto por McClelland, y adaptado conceptualmente al medio cultural venezolano por el Centro de Investigaciones Psicológicas (CIP) de la Universidad de los Andes (ULA). El estudio fue de tipo exploratorio-descriptivo.

La muestra del estudio fue de 150 personas que conforman el personal directivo y empleado. Se concluyó de esta investigación: Un predominio de las motivaciones de logro y afiliación sobre la motivación de poder; así mismo, la internalidad se presentó con relativa baja intensidad y el autoritarismo se presentó con relativa alta intensidad.

Se reportó que el perfil motivacional está discriminado por sexo, edad, nivel educativo, posición en la organización y tipo de organización.

- Parra, Nivaldo (2003), licenciado en letras, desarrollo un trabajo denominado “Motivación, rendimiento académico y laboral de los participantes del programa de formación de técnicos médicos industriales (Caso: C.A. Vencemos-Planta Mara)”, donde se estudió a catorce (14) jóvenes, de sexo masculino y edades comprendidas entre quince (15) y diecisiete (17) años, todos participantes y/o aprendices del programa de Formación de Técnicos Medios Industriales de la Unidad Educativa "Dr. Manuel Acedo Mendoza".

La finalidad de este estudio es determinar el grado de relación existente entre la motivación al trabajo y el rendimiento, tanto académico como laboral, de los citados jóvenes, quienes combinan educación y trabajo bajo una nueva filosofía educativa concebida y desarrollada a través de convenios entre el Ministerio de Educación (M.E.), el Instituto de Cooperación Educativa (I.N.C.E.) y la empresa. Para llevar a cabo el estudio se recurrió al instrumento C.M.T. de Fernando Toro Álvarez, quien ha desarrollado una incesante carrera en el área de la investigación industrial, con especial atención al estudio de la motivación. El instrumento, es un test que consta de setenta y cinco (75) ítems, que evalúa quince (15) factores motivacionales agrupados en tres (3) categorías específicas, y se sustenta en diversas corrientes psicológicas, y en los propios planteamientos de su autor, data a recién fecha: 1990, siendo éste un instrumento actualizado y adaptado al contexto latinoamericano. El procedimiento estadístico para el análisis de los datos fue el Coeficiente de Correlación por Rangos, conocida como "r" de Spearman.

Las conclusiones que destaca la significativa correlación entre poder y rendimiento académico, y sobre todo la correlación dada entre el rendimiento laboral y factores como contenido de trabajo y dedicación a la tarea; el factor supervisión es percibido de manera negativa, y factores tradicionales en trabajos como este, tales como afiliación y salario no representan ningún elemento motivador en esta población específica. Se menciona la significativa incidencia que tienen los docentes y tutores en este tipo de programas. Se sugiere que se realice cursos y actividades orientadas a desarrollar una motivación al logro, así como capacitar y orientar al personal que labora como facilitador y tutor del programa, con la finalidad de reconsiderar los incentivos del grupo que conlleven a una nueva

concepción de la motivación y su incidencia en la formación del recurso humano a través de esta novedosa concepción educativa y ocupacional.

- Solis Muñoz, Montserrat, Escudero Gomez, Cristina, Garcia Lopez, Fernando y Alonso Duran, Margarita (2002), desarrollaron una investigación denominada “Estudio sobre la satisfacción de los usuarios de la biblioteca del hospital universitario Puerta de Hierro”, cuyo propósito de este estudio es conocer la opinión y grado de satisfacción de los usuarios sobre la calidad de los servicios de la biblioteca y los elementos que influyen en la misma. Estudio transversal que se realizó en 2002 en la biblioteca del Hospital Universitario Puerta de Hierro. La opinión sobre la calidad se recogió a través de un cuestionario de 28 preguntas. Se recogieron 106 cuestionarios. El 48% eran médicos, el 19% estudiantes, el 15% residentes, el 10% otros facultativos y el 8% profesionales de enfermería. El 86% de los profesionales que acudieron a la biblioteca lo hicieron de forma regular, para realizar búsquedas bibliográficas (67%), para fotocopiar artículos de los fondos de la biblioteca (63%) y para consultar las últimas revistas recibidas (59%). El 94% de los usuarios de la biblioteca se sentían satisfechos. Los médicos y otros facultativos y los residentes fueron los profesionales menos satisfechos. Los usuarios de la biblioteca han manifestado un grado de satisfacción medio-alto en relación a las prestaciones y servicios que ofrece la biblioteca, en contra de la opinión recogida en relación a la infraestructura, mobiliario y tamaño de la sala, que ha generado en la mayoría un grado de satisfacción muy bajo.

- En La Universidad Nacional Mayor De San Marcos (Perú), Pedro Herbert Jaime Valencia Pomareda Lima -Perú 2008. Determinó cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M. La investigación realizada muestra que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. entre ambos estilos se relacionan con la satisfacción laboral. Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral

en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores que los del estilo consultivo participativo tanto a nivel de factores motivadores como a nivel de factores higiénicos.

2.2. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS

2.2.1. Motivación

La motivación ha sido objeto de numerosas investigaciones, y desde los más diversos puntos de vistas se le ha abarcado, con la finalidad de recabar toda aquella información necesaria para descubrir la incidencia que ésta pueda tener en determinados patrones de conducta.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino “movere”, que significa mover. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés.

Solana (1993) indica que la motivación es “en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”.

Koontz y Weihrich (1999) mencionan que 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 Newstrom (2011), la motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional.

La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y en los empleados tiene un interés vital en tres elementos de ella:

- Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño).
- Nivel del esfuerzo aportado (contraer compromiso pleno con la excelencia, en lugar de hacer apenas lo suficiente para salir adelante).
- Persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con su abandono prematuro).

Así mismo, Furnham (2011) dice que hay varias razones evidentes en sí mismas por las que las personas trabajan: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulos, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal. Casi todo el mundo decide trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona. No obstante, las personas experimentan diferentes niveles y tipos de motivación para trabajar. Los empleados necesitan recursos para estar motivados y confiados en su propia eficacia, sobre todo en la cambiante vida laboral que se experimenta hoy en día (Katariina, Pertti y Jukka, 2012).

Franco et al. (2002, citado por Khan, Riaz y Rashid, 2011) definen la motivación en el trabajo como el grado en que un individuo ejerce su voluntad y mantiene un esfuerzo hacia el logro de las metas organizacionales.

Peiró et al. (2007), Newstrom (2011) y Furnham (2011) manejan respecto de la motivación laboral tanto aspectos internos como externos. Es decir, existe una dinámica de interacción entre la persona y su trabajo, que vendría determinada tanto por las demandas y recursos que plantea en el trabajo, como por las demandas y recursos que la persona posee y que intenta satisfacer y aplicar en su trabajo.

2.2.2. Proceso de la Motivación

Los seres humanos son motivados por una gran variedad de factores. A un individuo le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades o deseos sociales y las de seguridad. Sin embargo los deseos humanos están cambiando permanentemente. Lo que hoy motiva a alguien podría no hacerlo mañana. Entender el concepto de las necesidades o las carencias es importante para tratar el comportamiento humano en las organizaciones.

La mayor parte de las teorías exponen que el proceso de motivación está dirigido al logro de las metas o la satisfacción de las necesidades. Las metas son los resultados que la persona busca y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Las necesidades humanas disminuyen cuando se alcanzan las metas deseadas. Las metas pueden ser positivas, como el caso de elogio, el reconocimiento, el interés personal, el aumento de sueldo o la promoción, o pueden ser negativas, como son las críticas, el desinterés personal, las amonestaciones y la ausencia de promociones.



Figura N° 1: Proceso simple de la motivación

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000): *Introducción a la teoría general de la administración*. México. McGraw-Hill. Capítulo 9: Motivación. Pág. 317

TEORIA UTILIZADA PARA DEMOSTRAR LA MOTIVACION EN UNA PERSONA

2.2.3. Ciclo de la motivación

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.

Sus etapas son:



Figura N°2: Ciclo de la motivación

Fuente: Elaboración Propia

a) Personalidad del individuo

Hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que esta se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" (Santos, 2004) lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" (Santos, 2005, p. 1) plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad.

b) Deseos y necesidades

Las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras básicas y personales según esta clasificación podemos incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así porque son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

c) Motivación obtenida

La clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en un planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y él es el que lleva la

comida a su familia, esta persona soportara la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable.

d) Objetivos y metas:

En el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograr la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones, "Cuando los resultado no corresponden con nuestras expectativas, solo podemos renovarnos o reasignarnos" (Santos, 2004), según este autor en el momento en que llegamos al límite y no se logró conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde la personalidad del individuo resalta ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta este debe de cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace es muy probable que no logre cumplir con sus necesidades de esta manera se cierra el ciclo de la motivación si no se logra obtener la meta se llega de nuevo a la personalidad y aquí tiene lugar el cambio; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que cumplimos con la necesidad y en ese instante nuestra personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal.

2.2.4. Teorías de la motivación

Las Teorías de la Motivación también llamadas Teorías del Comportamiento, intentan comprender los procesos cognoscitivos que dan al comportamiento una dirección y propósito definido. Esto es, pretenden determinar “cómo se genera, dirige y mantiene el mecanismo de un comportamiento determinado”. Aquí, en lugar de destacar el contenido de las necesidades y su fuerza impulsora (perspectiva de contenido) se hace referencia a las expectativas, los valores, las intenciones o las atribuciones que realizan las personas sobre sí mismas o sobre los otros. Entre ellas cabe destacar la “teoría de las expectativas” de Vroom (1964) y Porter y Lawler (1968), la “teoría de la equidad” de Adams (1965) y la “teoría del establecimiento”.

A) Teoría de Maslow

Con el propósito de entender mejor al recurso humano en una organización es necesario conocer las causas de su comportamiento porque más allá de ser empleados o trabajadores somos seres humanos.

Abraham Maslow planteó en su libro *Motivation and Personality* (Motivación y Personalidad) el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las

necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, etc.

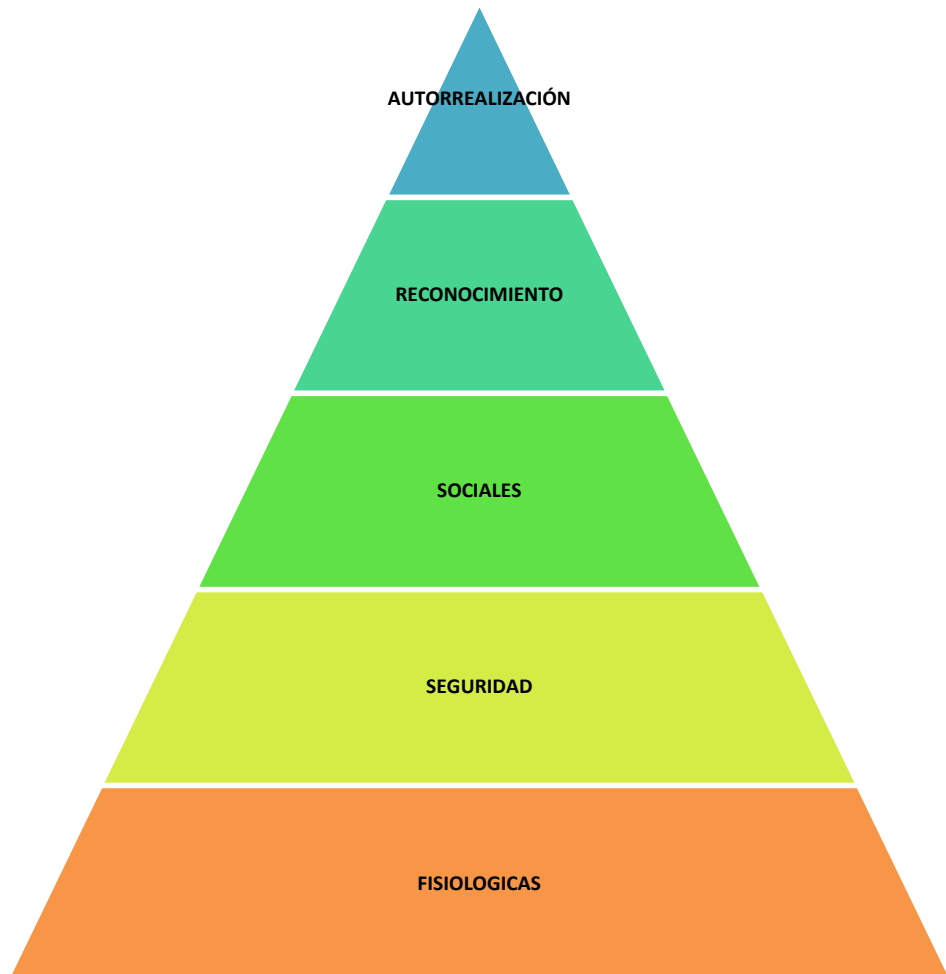


Figura N°3: Pirámide de Maslow

Fuente: Maslow (1991)

Las Necesidades:

De acuerdo con la estructura de la pirámide mostrada en la ilustración, las necesidades identificadas por Maslow son:

- Necesidades fisiológicas

Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad, etc.

- Necesidades de seguridad

Su satisfacción busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.

Estas dos primeras necesidades corresponden a las necesidades de orden inferior, en la medida en que estas quedan razonablemente satisfechas, una persona hace hincapié en las necesidades de orden superior.

- Necesidades sociales y de Pertenencia

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

- **Necesidades de reconocimiento: Estima y Status**

También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

- **Necesidades de autorrealización**

Relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento.

B) Teoría de McClelland

Estudios de investigación realizados por David C. McClelland de la Universidad de Harvard dieron como resultados esquemas de clasificación en las que resalta tres de los impulsos que predominan y detalló su importancia para generar motivación.

Los clasificó en impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder. Además consideraremos un cuarto impulso que en la actualidad ha tomado gran importancia (en un mundo globalizado y competente donde se busca la mejora continua y la calidad total); se trata del impulso basado en la motivación por competencia.

a) Motivación por orgullo

Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de hacer algo excepcional, alcanzar excelencia, aventajar a otros. (McClelland).

Se puede explicar cómo el impulso que tienen algunas personas para superar retos y obstáculos que se le presentan con el único fin de alcanzar sus metas trazadas. Se observa que el logro por sí mismo tiene mayor valor que las recompensas alcanzadas por su obtención, es decir, el individuo valora más la

satisfacción generada por la meta alcanzada que las recompensas que se generan luego de haber cumplido con la meta.

Hay varias características que definen a los empleados orientados hacia el logro de metas. Trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar, y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior. Los gerentes tienden a confiar en sus subordinados, compartir y recibir ideas abiertamente, fijan metas superiores y esperan que sus empleados estén también orientados hacia el logro de estas.

Por ejemplo un atleta profesional, cuyo objetivo es obtener una medalla en una olimpiada busca desarrollarse y crecer para alcanzar su meta, es decir elige el camino del éxito que finalmente se ve coronado cuando logra su objetivo, el cuál le genera recompensas de todo tipo, siendo las económicas la principal, sin embargo la satisfacción personal por el logro alcanzado lo supera todo y gira en torno al orgullo de la excelencia.

b) Motivación por conseguir relaciones

Expresada por acciones dirigidas a obtener o conservar relaciones interpersonales cálidas (McClelland).

Es la búsqueda por desarrollarse y relacionarse con las personas en un medio social. Existe una comparación entre logros y motivación por afiliación. El individuo orientado hacia el logro trabaja de manera más intensa siempre que cuenta con información detallada de su desempeño por parte de su supervisor. Por otro lado las personas motivadas por impulsos de afiliación se desenvuelven mejor en el trabajo cuando se les otorga reconocimiento por sus aptitudes positivas y su cooperación en la tarea. Es así que una persona motivada por el logro, busca un asistente técnicamente bien capacitado, el cual le permita llegar a cumplir satisfactoriamente con su meta sin tener en cuenta sentimientos personales; no obstante los motivados por afiliación, por el contrario basan su criterio de elección en el nivel de afinidad con la persona,

buscando estar con amigos en un ambiente laboral de libre expresión para desarrollar estas relaciones.

c) Motivación para adquirir el dominio

Expresado por acciones e intenciones orientadas a adquirir o ejercer dominio, control e influencia sobre personas o grupos (McClelland).

Los individuos motivados por poder buscan crear un impacto en la organización a la cual pertenecen, por ello una de sus características principales es que siempre están tomando riesgos para lograr ese protagonismo. Se puede dar el caso de que una vez que el individuo haya ese poder lo utilice de manera positiva o negativa.

Existe una clara diferencia que nos permite identificar si una persona motivada por el poder es adecuada para ejercerlo de manera positiva, ellos ocurre cuando la persona motivada por este impulso está a favor del poder institucional y no del personal. En ambos casos se busca influenciar en los demás, la diferencia radica en si el beneficio que se busca obtener es personal lo cual lo convertiría en un líder poco exitoso, o por el contrario a través de medios legítimos se esfuerza por alcanzar una posición de liderazgo y la asume de manera responsable contando con la aprobación de los demás; lo cual lo convierte en un líder exitoso que tiene la capacidad de influenciar en la conducta del grupo en busca del beneficio de toda la organización.

Un ejemplo que podríamos ilustrar sería el de un líder nato, que ingresa a una organización y en base a su esfuerzo y desempeño logra alcanzar una posición de líder. Esta persona claramente se encuentra motivada por un impulso de poder, es por ello que desde su ingreso a la organización busca obtener ese protagonismo, para ello asume riesgos buscando crear algún tipo de impacto positivo que pueda ser identificado por sus superiores y pueda ser promovido.

d) Motivación por conseguir la excelencia

“La motivación por competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician de su experiencia”.

En general esta persona tiende a tener altos niveles de desempeño y buena calidad en la presentación de su trabajo, esto se debe a la satisfacción personal que encuentra al realizar un buen trabajo, además de recibir el reconocimiento y admiración de los demás. Es un trabajador competente.

Las personas impulsadas por competencia buscan también el mismo nivel de desempeño por parte de sus subalternos o sus colaboradores por lo que son poco tolerantes si observan un mal desempeño. En general tienden a tener un menor nivel de afiliación y tiende a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas.

Un ejemplo sería el caso de un trabajador cuyo nivel de desempeño es considerablemente mayor al resto, es conocido y reconocido como el mejor del grupo y constantemente lo demuestra con la calidad de sus trabajos. Sin embargo es poco sociable y tiende a antagonizar con sus colegas cuando no puede relacionarse con ellos. Es claro que en éste caso su impulso hacia la competencia es más fuerte que la necesidad de afiliación.

Los impulsos que se han venido definiendo son condiciones motivacionales internas que juegan un papel importante en la determinación del comportamiento social del hombre. Son también variables de carácter cognoscitivo. “El Logro es un interés por la excelencia y el éxito, el Poder es el interés por el dominio e influencia sobre otros, la Afiliación es interés por mantener o establecer relaciones interpersonales cálidas y la Competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad”. Cada una de estas condiciones que conjuga un concepto y una valoración de naturaleza efectiva, induce preferencias, persistencia o vigor del comportamiento social.

El conocer y saber reconocer los distintos impulsos motivacionales es muy importante para un gerente o administrador ya que le permite entender mejor

las actividades en el trabajo de sus empleados. Pueden tratar a cada uno de manera diferente de acuerdo a los impulsos que puede identificar que son los que dominan. Por ejemplo en el caso de un trabajador motivado por el logro es importante definir su trabajo, retos y metas que debe alcanzar, así como informarles constantemente sobre sus evaluaciones de desempeño; en el caso de uno motivado por competencia se le debe indicar las exigencias de calidad que se buscan en el trabajo asignado. Se trata de comunicarse con un trabajador de acuerdo con sus necesidades particulares, es decir, se busca que el trabajador identifique que se comunican con él “en su mismo idioma”.

C) Teoría de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

- Factores higiénicos o factores extrínsecos

Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, es decir, el contexto del puesto; incluyen las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento

no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos**

Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y a los deberes relacionados con el puesto. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

La diferencia entre contenido y contexto del puesto es similar a la existente entre motivadores intrínsecos y extrínsecos en psicología. Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que una persona disfruta cuando hace bien un trabajo, por lo tanto existe una conexión directa entre el trabajo y las recompensas. Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que se producen fuera del trabajo y no ofrecen satisfacción inmediata al momento que se produce el trabajo.

D) La teoría X Y de McGregor

Las ideas de McGregor (1960) parten de la contraposición entre la teoría tradicional de la organización tipo mecanicista (teoría X) y un nuevo enfoque de carácter humanista que plantea una visión más positiva y optimista del ser humano (teoría Y). La teoría X defiende que la motivación es posible por medio de castigos y engaños y que únicamente la presión y el empleo de todos los medios de control de la empresa garantizan un comportamiento del trabajador conveniente a las necesidades empresariales. El dinero se considera como el único incentivo efectivo. Si las afirmaciones de la teoría X son correctas, la dirección debe indicar a los subordinados tan claramente como sea posible, cómo y cuándo se debe realizar el trabajo.

Tabla N° 1: Teorías "X" y "Y" de Mc Gregor

TEORIA X Perspectiva tradicional de dirección y control	TEORIA Y Perspectiva de integración de fines del individuo y la organización
- El trabajo es un mal necesario, siendo por tanto desagradable y evitándose en la medida posible.	- Las personas no son perezosas por naturaleza.
- Los empleados tienen que ser presionados y amenazados con castigos para que hagan el trabajo.	- Los trabajadores tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicar en sus tareas.
- Existe poca ambición entre los operarios, siendo muy valorada la seguridad.	- Cuando se comprometen, los empleados auto controlan sus acciones para conseguir los fines planteados previamente.

Fuente: Navarro 2008

McGregor opina que los directivos deben crear las condiciones de trabajo adecuadas para que los empleados puedan integrar sus objetivos con los de la organización. El autor mantiene que si las tareas y actividades de trabajo se configuraran de una forma más interesante y exigente, de forma que el personal encontrara oportunidades para satisfacer necesidades como la de autorrealización, existirían menos problemas de motivación.

En definitiva, la teoría X supone que las necesidades de orden inferior son las que dominan a los individuos mientras que la teoría Y defiende que son las necesidades de orden superior las que predominan. McGregor creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por tanto, propuso ideas tales como la toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto.

E) Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas McGregor en los Estados Unidos en el año 1930, denominada también escuela humanística de la administración; nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

La teoría de las Relaciones Humanas, se originó por las motivaciones, necesidades y el estudio del hombre y su entorno social dentro de la empresa. Esta teoría postula que el elemento humano es lo más importante en la empresa.

Características de la teoría de las relaciones humanas:

- Estudia la organización como grupo de personas.
- Hace énfasis en las personas.
- Se inspira en sistemas de psicología.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura.
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas.
- Dinámica grupal e interpersonal

2.2.5. Relaciones laborales

El autor ARCINIEGA, L. (2002), en su libro “Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?”; define a las relaciones laborales como “El vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral o del trabajo. Las relaciones laborales son aquellas que se generan entre aquel que ofrece su fuerza de trabajo (ya sea física o mental) y aquel que ofrece el capital o los medios de producción para que la primer persona realice la tarea (un ejemplo de esto sería el empleado de una oficina y el dueño o jefe que le

otorga el espacio laboral más todos los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea)”.

Una de las características más distintivas de las relaciones laborales es que suelen ser desequilibradas en el sentido de que siempre en ellas hay alguien que tiene el poder de comenzarlas o terminarlas según su conveniencia, y esa persona es la que contrata al empleado o que le brinda los medios de producción para que pueda trabajar. En muchos casos, las relaciones laborales se vuelven problemáticas cuando el empleador utiliza ese poder a su favor de manera exagerada para llevar a cabo prácticas de maltrato o abuso laboral.

Las relaciones laborales cuentan con varios elementos que las organizan de manera universal. Por un lado, uno de los elementos más importantes de cualquier relación laboral es el salario o el pago que la persona recibirá por su trabajo. El monto del salario puede estar impuesto universalmente (por ejemplo, para una actividad específica se sabe que el mínimo acordado debe ser de tanto dinero) o puede variar dependiendo de circunstancias específicas (si el trabajador es autónomo, si el trabajo es temporal, si es por horas, si se pagan horas extra, etc.).

2.2.5.1. Características de las relaciones laborales

Para impulsar una adecuada relación laboral mal interior de las organizaciones, se debe priorizar los siguientes aspectos:

a) La necesidad de encontrar el equilibrio entre la vida personal y laboral

Un trabajador que es capaz de conciliar su vida familiar con la laboral es un trabajador contento, y por lo tanto rendirá mucho mejor en su puesto. Por lo tanto, un empleado que quiera ser rentable en su empresa deberá ser capaz de desarrollar su labor profesional sin que ello perjudique su vida familiar.

b) El trabajo en equipo

Un buen trabajador debe ser capaz de llevarse bien con sus compañeros y trabajar bien en equipo. Las relaciones laborales no tienen por qué desembocar en amistad, pero sí deben ser cordiales y respetuosas, de lo contrario el desempeño de la profesión se haría insostenible. Por otra parte, ha de ser solidario con sus compañeros. Ello repercutirá en un mejor ambiente de trabajo, lo que sin duda beneficiará a la empresa.

c) Iniciativa propia y responsabilidad

Estos dos rasgos caracterizan a un buen empleado, que no espera a que sus superiores le encarguen temas o proyectos, es él mismo quien los propone. Es, a su vez, una persona organizada y responsable a la que no hace falta que le recuerden sus responsabilidades, ya que sabe en todo momento en qué estado están tus proyectos.

d) Interés por ampliar sus conocimientos

Querer seguir aprendiendo y formándose es una actitud positiva ante la vida y ante el trabajo que también caracteriza a un buen trabajador. En este sentido, el empleado debería aprovechar todas las oportunidades que le brinde su empresa o tomar riendas en el asunto y continuar con su formación por cuenta propia apuntándose a cursillos, comprando libros, etc.

e) El compromiso con la empresa

Hace falta estar comprometido con la empresa en la que se trabaja para ser un buen empleado y estar considerado como tal por los superiores. Este compromiso pasa por considerar que el fin último de la actividad laboral no es sólo cobrar un sueldo a finales de mes, sino también contribuir al correcto devenir de la compañía.

f) Cumplir con la función encomendada

Se trata de una de las labores más básicas y al mismo tiempo más importantes de todo buen trabajador: hacer su trabajo, y no basta con hacerlo sin más, hay que hacerlo bien. De nada sirve ser el empleado más emprendedor de todos o el mejor compañero de la oficina si luego se deja el trabajo sin hacer. Cumplir con la tarea encomendada debe ser el primer objetivo de todo buen asalariado.

g) No entrar en el juego del poder

Orientar la actividad laboral únicamente a ascender posiciones dentro de la empresa es un error. El buen trabajador debe desempeñar su función porque es su responsabilidad, con la motivación de hacer un buen trabajo que contribuya al buen progreso de su compañía. Esto no significa que un empleado no pueda tener la ambición de ser ascendido algún día, pero lo que no hay que hacer es trabajar únicamente para ello.

h) Ser uno mismo

No hay por qué obedecer ciegamente las órdenes que viene desde arriba. Si no se está de acuerdo con algo se puede decir, no hay por qué callárselo. No se trata de plantar cara a los superiores, sino de perder el miedo a decir lo que se piensa, que, por otra parte, si se dice de una forma correcta y educada, puede incluso servir para desarrollar nuevos proyectos.

2.2.6. Definición de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la evaluación del desempeño; a continuación se destacan los siguientes:

- Harper y Lynch (1992) plantean que es “Una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”.
- Chiavenato (1995) la define como “Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”.
- Byars y Rue (1996) indican que la evaluación del desempeño “Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.
- Puchol (2003) describe la evaluación del desempeño como “Un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios”. Según este autor, la evaluación se produce de forma vertical, cada persona es evaluada por su jefe inmediato y

éste, a su vez, es evaluado por un jefe de un nivel superior. De esta forma, el máximo responsable (gerente) sería sólo evaluador y en el nivel más bajo, las personas serían evaluadas pero no serían evaluadores.

2.2.6.1. ¿Para qué sirve la evaluación del desempeño?

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas, por ejemplo, sirve para diseñar un plan de formación ajustado a las necesidades reales de los trabajadores. La evaluación del desempeño sirve para:

- Gestionar al personal de forma más justa.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal.
- Definir criterios retributivos según los diferentes rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Evaluar la eficacia de los programas de formación.
- Detectar las necesidades y planificar la formación.
- La evaluación pone de relieve qué aspectos deben ser mejorados y quiénes deben formarse.
- Promocionar a las personas a otros puestos.
- Mejorar la comunicación interna. También nos proporciona datos sobre el clima laboral.
- Mejorar el ajuste entre la persona y el puesto.
- Detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional.
- Para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores.

a) Utilidad para la organización: La evaluación del desempeño le sirve a la organización para:

- Involucrar a las personas con los resultados, haciéndoles ver cómo afecta su rendimiento a los resultados de la organización y las consecuencias que tiene el logro o no de esos objetivos.
- Informar a las personas de cómo lo están haciendo.
- Reforzar comportamientos adecuados.
- Informar a los trabajadores de las expectativas que tiene la organización con respecto a su rendimiento.
- Identificar las causas del bajo rendimiento.
- Mejorar la comunicación entre responsables y trabajadores.
- Establecer compromisos de mejora.
- Construir un estilo de gestión que haga prevalecer los valores de la organización.

b) Utilidad para los trabajadores: La evaluación del desempeño les sirve a los trabajadores para:

- Identificar los criterios y las prioridades por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.
- Identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Obtener ayuda en el proceso de mejora.
- Mejorar la comunicación con su responsable inmediato.
- Obtener reconocimiento por sus esfuerzos.

2.2.6.2. Evaluación en 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para

medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

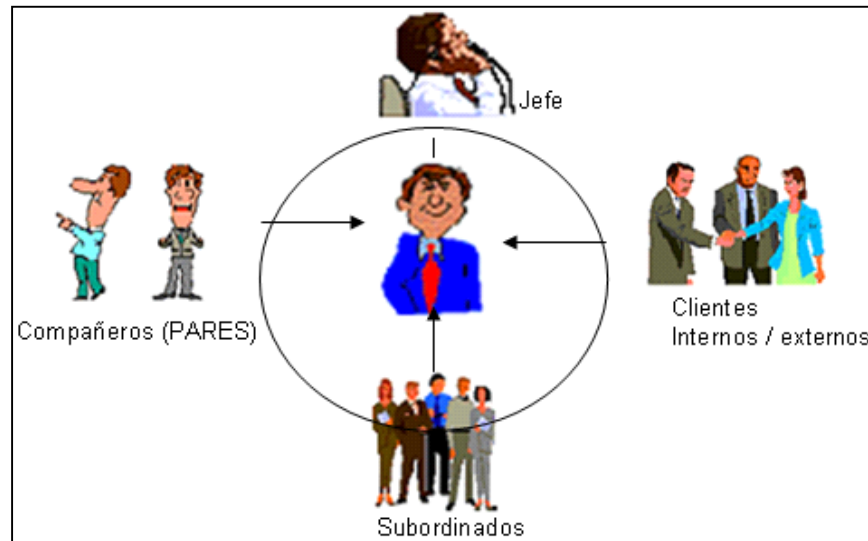


Figura N°04: Evaluación en 360°

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000)

Siendo sus objetivos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Los principales usos que se da a la evaluación de 360° son las siguientes:

- Medir el desempeño del personal.
- Medir las competencias (conductas).
- Diseñar programas de desarrollo.

El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360° dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

2.2.6.3. Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2001), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.” Se destacan los siguientes aspectos:

- Beneficios para el individuo

- a) Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- b) Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño.
- c) Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- d) Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- e) Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- f) Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- g) Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

- Beneficios para el jefe

- a) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- b) Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- c) Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- d) Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

- Beneficios para la empresa

- a) Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- b) Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- c) Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- d) Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- e) Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Por tanto, los beneficios o ventajas de evaluar el desempeño laboral, son los siguientes:

- Mejora el desempeño: Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación: Permite determinar los incrementos basándose en el mérito, el cual se determina a través de las evaluaciones de desempeño.
- Decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre las posibilidades profesionales específicas.

2.2.7. Satisfacción laboral

Muñoz (1990, citado en Caballero Rodriguez ,2002) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le da oportunidad de estar a gusto en el ámbito empresarial u organizacional que le resulte atractivo y por el que percibe compensaciones psicológicas, sociales y económicas, de acuerdo con sus expectativas”.

En la medida en que la motivación actúe a fin de satisfacer las necesidades, produce como consecuencia en el ámbito laboral, la satisfacción laboral, que es definido como “el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación con el salario, la supervisión, el reconocimiento , oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”.

Dicha definición, está centrada en la satisfacción de las necesidades dependiendo de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre tomando en alta importancia a que la satisfacción se logra a través de los diversos factores motivacionales, de ahí se desprende que el bienestar laboral se descompone en dos columnas básicas: La satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo.

2.2.8. Variables relacionadas con la satisfacción laboral

Para Robbins (2004) los principales factores que determinan la satisfacción laboral son los siguientes: reto del trabajo, sistema de recompensa justo, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo y compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo.

Márquez (2001) señala que la insatisfacción produce una baja eficiencia organizacional, que puede expresarse en diferentes conductas de expresión lealtad negligencia agresión o retiro.

Acerca de la satisfacción e insatisfacción, Palafox (citado en Márquez, 1995) comenta que para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos y quehaceres, pero no tienen tanta claridad de lo que el personal espera de la empresa, que es máxima satisfacción en su trabajo.

El trabajador responde a la desatención y la manipulación de las empresas con la frase conocida “hacen como que me pagan, hago como que trabajo”, y es allí cuando el círculo de la insatisfacción baja la productividad; el personal es mal remunerado y por lo tanto insatisfecho.

Según Chruden y Sherman (2002) la satisfacción que reciben los individuos en su trabajo depende mucho del grado en el cual, tanto el puesto como lo relacionado con el, cubren sus necesidades y deseos. Por esta razón los administradores deben esforzarse para crear un clima que permita alcanzar tanto los objetivos de la organización como las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Sultz (1991, citado en Atalaya, 1999) menciona que en la satisfacción laboral también influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero

si sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

2.2.9. Medición de la satisfacción laboral

La medición de la satisfacción laboral consiste en determinar mediante el uso de los instrumentos adecuados e idóneos que permitan obtener resultados cuantificables, que a su vez nos plasmen la existencia o no de la Satisfacción o insatisfacción en el trabajador.

Jhon Perry (2001), especifica que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen:

- **Reconocimiento:** La mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.
- **Buen ambiente:** El medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción
- **Competencia de la dirección:** Es decir sí la dirección es incompetente hallaran poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.
- **Seguridad en el Empleo:** El grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.

2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Aptitud**

Capacidad de una persona para realizar adecuadamente una acción o tarea, en psicología engloba tantas capacidades cognitivas y procesos como características emocionales y de personalidad.

- **Autonomía**

Capacidad de una persona de tomar decisiones sin intervención ajena.

- **Beneficios económicos**

Es el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

- **Condiciones de Trabajo**

Son los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

- **Habilidad**

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

- **Motivación**

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

- **Reconocimiento personal y/ social**

Es la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas para su autorrealización.

- **Satisfacción laboral**

Son las diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

- **Significación de la Tarea**

Es la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en la que labora.

- **Insatisfacción**

La insatisfacción es un sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se colma una necesidad.

- **Competencia**

Capacidad de la persona que es competente, que realiza su trabajo o desempeña su función de modo adecuada.

- **Seguridad**

Es la necesidad de sentirse protegido, contra todo aquello que pueda perturbar o atentar contra su integridad física, moral, social y hasta económica.

- **Desempeño**

Se denomina desempeño al grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

CAPITULO III. SISTEMA DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. SISTEMA DE HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

La motivación influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Premier del cercado de Tacna, 2015.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) Existe relación entre la motivación y la percepción de satisfacción en el puesto de trabajo
- b) La motivación tiene relación y percepción de satisfacción sobre el ambiente laboral en la empresa.
- c) La motivación tiene incidencia en la percepción de satisfacción con las condiciones y recursos físicos que les provee la empresa a los trabajadores.

3.2. SISTEMA DE VARIABLES

3.2.1. Definición de variables

Se determinaron las variables de acuerdo a la forma en que fueron medidas y son “Cuantitativas continuas” debido a que los valores que se obtendrán son susceptibles de ser medidos y puedes asumir valores decimales y son los siguientes:

Variables Cuantitativas continuas:

X= Motivación

Y= Satisfacción laboral

$Y = f(X)$

Satisfacción laboral = f (Motivación)

3.2.2. Operacionalización de variables

Tabla N°2: Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Indicadores	Escala de medida
Independiente: (X) Motivación	La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional.	- Motivación y reconocimiento	Ordinal
Dependiente: (Y) La satisfacción	Son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento.	- Puesto de trabajo. - Dirección de la unidad. - Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros. - Comunicación y coordinación - Condiciones ambientales, infraestructura y recursos. - Formación. - Implicación en la Mejora	Ordinal

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

DATOS DE LA EMPRESA

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En el centro de la ciudad de Tacna, en un edificio emblemático frente a la famosa Alameda, se encuentra nuestro hotel, totalmente equipado, con habitaciones confortables, y con todo lo necesario para que nada falte y su estadía sea dedicada sólo a disfrutar. Usted y su familia gozaran de ambientes soleados, luminosos y tranquilos a la hora del reposo con amplias ventanas al exterior que otorgan a toda hora una vista sin igual de la avenida principal e histórica de la ciudad. La idea de HOTEL PREMIER surge de la necesidad de los visitantes a la ciudad de Tacna de llegar a un lugar cómodo, con toda la familia, donde gozara de un buen servicio, calidez y privacidad que lo harán sentirse como en casa.

Por ello, la Familia Chávez Ibarra liderada por el Sr. Luis Chávez Zegarra decide poner en funcionamiento un hotel cuyo nombre fue: Hotel Premier S.A. tomando en cuenta la necesidad que había de brindar este servicio en nuestra localidad. El hotel empezó a funcionar solo con 15 habitaciones distribuidos en 03 pisos.

Después de 07 años debido a la acogida que tuvo el hotel deciden ampliar sus servicios y ponen en funcionamiento el restaurante. Siendo estos servicios de alojamiento y el de la alimentación sus principales actividades. Durante estos 25 años de funcionamiento el hotel cuenta con una cartera de clientes tanto de origen nacional como extranjera.

Actualmente el gerente es Luis Chávez Ibarra y hermanos son los dueños de este prestigioso hotel que funciona en nuestra ciudad heroica.

4.2. SERVICIOS

a) Tipos de habitación

- Habitación simple
- Habitación matrimonial
- Habitación doble
- Habitación triple
- Habitación cuádruple
- Habitación ejecutiva suite

b) Servicios que brinda el hotel

- Información turística
- Agua caliente 24 horas
- TV Cable
- Teléfono
- Ascensor
- WIFI
- Servicio de transporte
- Cabina de Internet
- Room service
- Custodia de equipaje
- Servicio de correo
- Lavandería
- Cafetería y Restaurante
- Cambios de Moneda Extranjera

PLAN FAMILIAR

- Alojamiento
- Coctel de Bienvenida
- Desayuno tacneño (jugo, pan, mantequilla, mermelada, aceituna, queso, leche, café o infusión).
- Cena:

ENTRADA:

- Palta a la Reyna / Salpicón de pollo
- Sopa de pollo / Ensalada Mixta

PLATO DE FONDO:

- Lomo Saltado / pollo en salsa de champiñones
- Pescado a la plancha/ Pescado a la chorrillana
- Pollo a la plancha/ Tallarín saltado con carne
- Chuleta de cerdo / Chuleta de Res

Postre / Te / Café o infusión

HAB. SIMPLE:	S/. 99.00
HAB. DOBLE o MATRIM:	S/. 130.00
HAB. TRIPLE:	S/. 175.00
HAB. CUADRUPLE:	S/. 220.00
HAB. EJECUTIVA:	S/. 160.00

Horario de Atención: 6:00 p.m. a 8:00 p.m.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es básica, porque la investigación se respalda en los fundamentos teóricos sobre motivación y satisfacción laboral.

5.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es descriptiva y relacional, porque a través del estudio se especifica la influencia de la motivación en la satisfacción laboral del personal del Hotel Premier.

5.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la inferencia del investigador en el estudio

Es no experimental, por lo que no se puede controlar las condiciones; por lo tanto se limita a describir o medir el fenómeno estudiado

De acuerdo al fenómeno estudiado

Es transversal por que la recolección de datos se realiza en un solo momento del tiempo al personal del hotel.

El diseño de la investigación es No Experimental –Descriptivo (Hernández, 2001).

5.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

5.4.1. Población

Se tomó en cuenta el personal que labora en el Hotel Premier en la ciudad de Tacna durante el año 2015.

El número de trabajadores es de 12 trabajadores

5.4.2. Muestra

Dado al número manejable de trabajadores, se desarrolló un censo; es decir, el tamaño de la muestra es de 10 trabajadores, no se tomó en cuenta dentro del grupo de encuestados al Gerente y al Administrador de la empresa.

La población y muestra por convención está conformada por los 10 trabajadores del Hotel Premier del cercado de la ciudad de Tacna.

Tabla N°3: Personal del Hotel Premier

CARGO/AREA	N° PERSONAL
ADMINISTRATIVO	
GERENCIA	1
ADMINISTRACION	1
CONTABILIDAD	1
TOTAL DE ADMINISTRATIVO	3
OPERATIVO	
HOUSEKEEPING	4
LAVANDERIA	1
RECEPCION	4
TOTAL OPERATIVO	9
TOTAL	12

Fuente: Hotel Premier

Mediante censo se procederá a evaluar a todo el personal para tener mayor precisión en el estudio debido a que el número del personal es reducido.

5.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

5.5.1. Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos es la encuesta, se realizó preguntándole a cada trabajador del hotel Premier, su opinión sobre las variables consideradas en la presente investigación: “motivación” y “satisfacción laboral”.

5.5.2. Instrumento de recolección de datos

El instrumento utilizado para llevar a cabo la investigación fue el cuestionario de la encuesta que consta de preguntas con alternativas para ser seleccionados por el encuestado (Anexo N° 3).

Se utilizó la escala de Likert para medir las variables. Debido a que la escala de Likert se utiliza para medir las actitudes de los encuestados.

5.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

La presente investigación se ejecutó de la manera siguiente:

- Se recolectaron los datos a través del cuestionario al número de elementos asignados al azar que forman la muestra y se registraron los acontecimientos que incluyan los mencionados procesos.
- Se ingresaron los datos al programa estadístico SPSS y procedieron a realizar la prueba estadística correlación de Pearson para contrastar las hipótesis.
- Se plantearon las conclusiones según los resultados obtenidos y se formularon las recomendaciones correspondientes.

5.7. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

5.7.1. Validación

La selección y validación del instrumento utilizado en la presente investigación se ubica en el Anexo N° 09.

La validación se realizó mediante el método de validez de contenido, que consistió en someter el cuestionario a la valoración de investigadores y expertos que deben juzgar la capacidad de este para evaluar todas las dimensiones que se desean medir. (Hernández, 2010).

5.8. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Tacna, específicamente en las instalaciones del Hotel Premier.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Los datos obtenidos del cuestionario dirigido al personal del Hotel Premier, se procesaron en el software estadístico de SPSS V.20, para obtener los resultados del análisis de la investigación.

6.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

6.2.1. Análisis de las dimensiones de satisfacción

De la población de trabajadores encuestados (10 personas), el 60% son mujeres y 40% son varones, tal cual se puede apreciar en el cuadro No. 01 y la figura 01 que se presenta a continuación:

Tabla No. 01: Género de trabajadores de la empresa

		SEXO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	HOMBRE	4	40.0	40.0	40.0
	MUJER	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

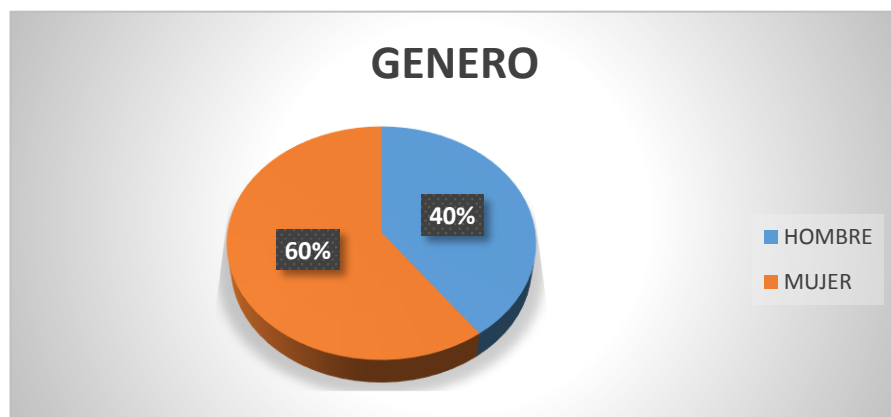


Figura No. 01: Género de la población de trabajadores.
Elaboración: propia

Por otro lado la distribución de la edad de los trabajadores de la empresa se presenta en el cuadro No. 02 y en la figura No. 02

Tabla No. 02: Distribución de edad en la población de trabajadores

		EDAD		
		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOS DE 25 AÑOS	10.0	10.0	10.0
	ENTRE 25 Y 35 AÑOS	30.0	30.0	40.0
	ENTRE 36 Y 45 AÑOS	30.0	30.0	70.0
	ENTRE 46 Y 55 AÑOS	20.0	20.0	90.0
	MAS DE 55 AÑOS	10.0	10.0	100.0
	Total	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

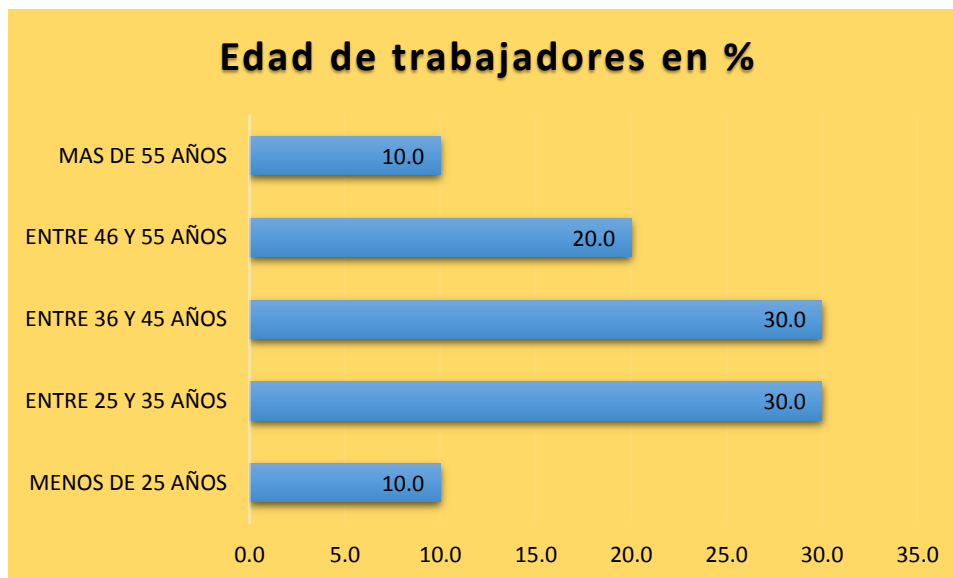


Figura No. 02: Distribución de edad de trabajadores

Fuente: elaboración propia

A partir del cuadro No. 02 se puede apreciar que el 90% de la población de trabajadores tienen edad menor a 55 años, indicador muy importante para el tipo de negocio.

Tabla No. 03: Condición de trabajadores

		CONDICION			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ESTABLE	3	30.0	30.0	30.0
	CONTRATADO LABORAL FIJO	3	30.0	30.0	60.0
	CONTRATADO EVENTUAL	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia.

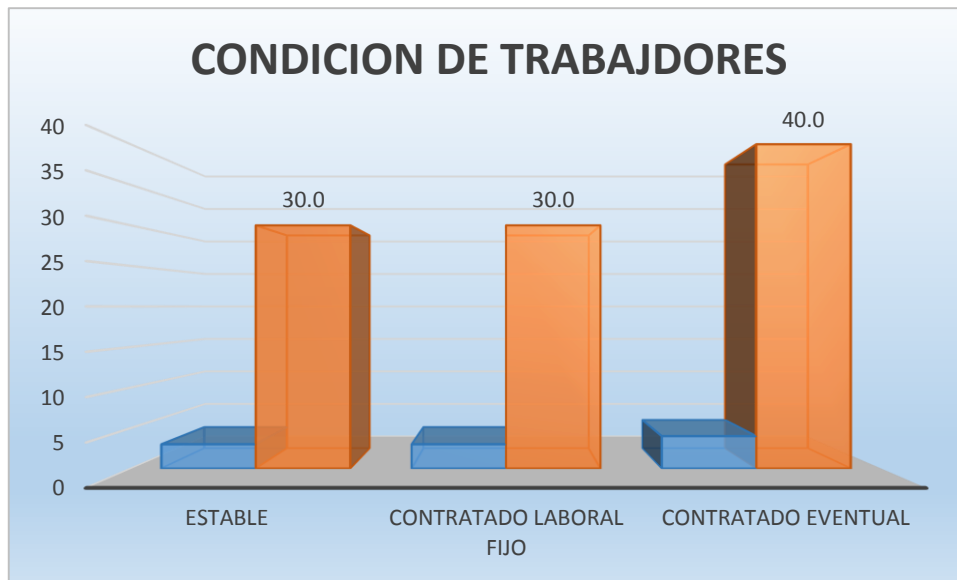


Figura No. 03: condición de trabajadores.

Fuente: elaboración propia

El 40% de trabajadores tiene condición de eventual y contratado, el 30% tiene la condición de trabajador estable y un 30% de contrato fijo, situaciones que pueden incidir en la satisfacción laboral.

La experiencia laboral de los trabajadores de la empresa se presenta en el cuadro No. 04 y la ilustración gráfica en la figura No. 04:

Tabla No. 04: Experiencia laboral de los trabajadores

		TIEMPO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOS DE 2 AÑOS	2	20.0	20.0	20.0
	ENTRE 2 Y 9 AÑOS	5	50.0	50.0	70.0
	MAS DE 9 AÑOS	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

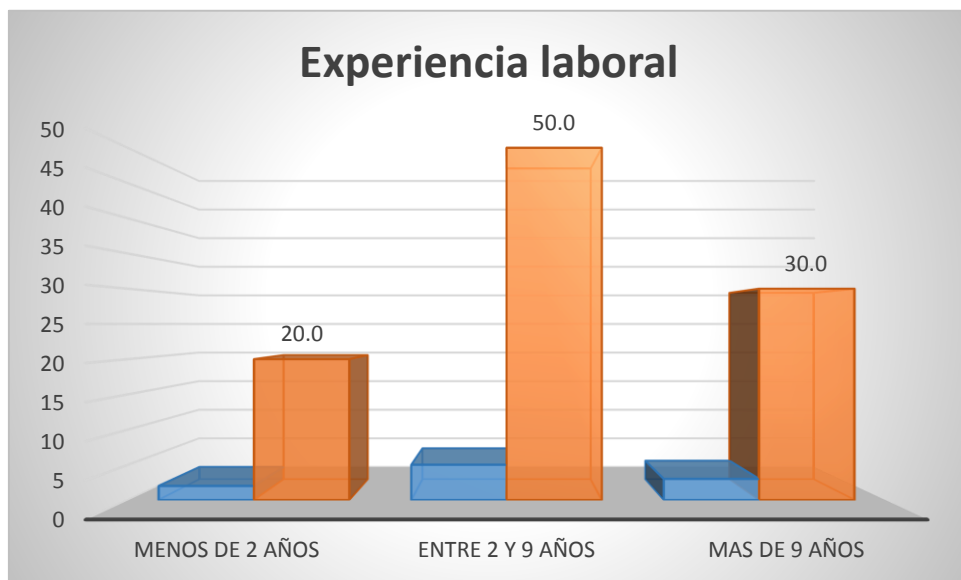


Figura No. 04: Experiencia laboral de trabajadores en %.

Fuente: elaboración propia

Se aprecia en el aspecto de experiencia laboral, que el 30% de los trabajadores tienen una permanencia de más de 9 años en la empresa y 50% de ellos están en el rango de 2 a 9 años, solamente el 20% tienen menos de 2 años de permanencia en la empresa, factor que es importante en la dinámica laboral para los propósitos de maximización de ganancia para la empresa.

Tabla No. 05: Número de años en el mismo puesto en %

TRABAJO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOS DE 2 AÑOS	2	20.0	20.0	20.0
	ENTRE 2 Y 9 AÑOS	5	50.0	50.0	70.0
	MAS DE 9 AÑOS	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

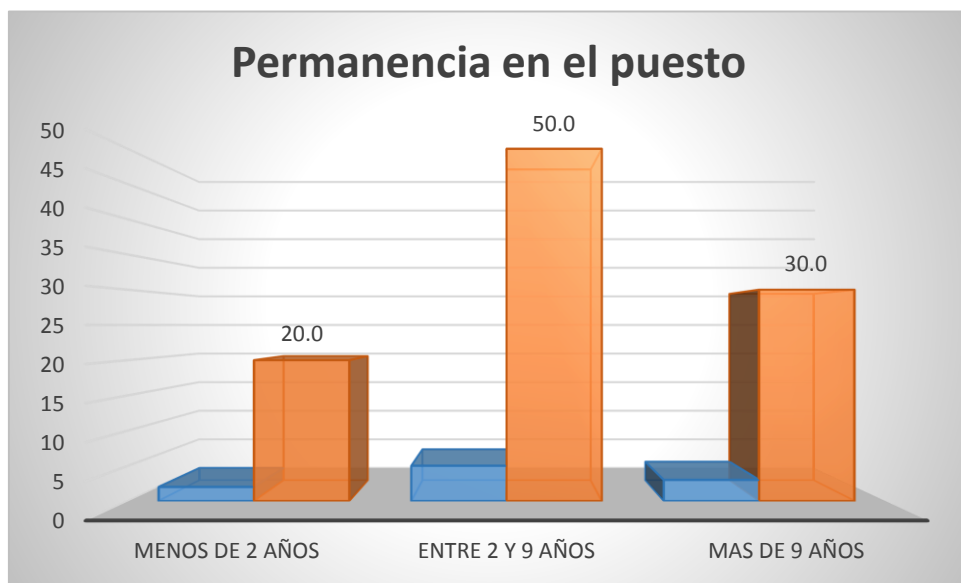


Figura No. 05: Número de años en el mismo puesto de trabajo

Fuente: elaboración propia

De entre 2 a 9 años de permanencia en el mismo puesto de trabajo tienen el 50% de los trabajadores, un 20% menos de 2 años.

Dimensión: Puesto de Trabajo

El promedio del puntaje total de los encuestados asciende a 3.7, tal cual se puede apreciar en el cuadro siguiente.

Tabla No.06: Puntaje promedio de la dimensión puesto de trabajo

ENCUESTADO	PUNTAJE	PROMEDIO
1	16	3.2
2	13	2.6
3	18	3.6
4	22	4.4
5	21	4.2
6	21	4.2
7	19	3.8
8	16	3.2
9	25	5
10	14	2.8
total:	185	37
Promedio total:		3.7

Fuente: elaboración propia.

Si el puntaje máximo es de 5 dentro de la escala de medición de las afirmaciones de los encuestados, el promedio total de 3.7 está muy cercano a que los trabajadores están identificados con la afirmación de que el puesto de trabajo está bien organizado, sus funciones están bien definidas, carga de trabajo bien repartidas, y en el puesto de trabajo el trabajador puede desarrollar sus habilidades y recibe información del desempeño de su trabajo.

Dimensión de la Dirección de la Empresa:

Tabla No. 07 Puntaje de la dimensión Dirección de la Empresa

No. ENCUESTADO	PUNTAJE	P PROMEDIO
1	16	3.2
2	14	2.8
3	20	4
4	21	4.2
5	20	4
6	20	4
7	17	3.4
8	20	4
9	21	4.2
10	5	1
Total:		34.8
Puntaje promedio:		3.48

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, observando el promedio puntaje obtenido en relación al máximo puntaje de 5, el puntaje 3.48 indica que los trabajadores encuestados están de acuerdo con el dominio técnico, responsabilidad, e involucramiento en los asuntos de los trabajadores por parte de la Dirección.

Dimensión de ambiente laboral:

En relación a la dimensión del ambiente laboral, la percepción que tienen los trabajadores es aceptable, es decir los trabajadores se encuentran satisfechos con el ambiente de trabajo que existe en la empresa, tal cual se puede apreciar en la tabla siguiente.

Tala No.08 Puntaje promedio total de la dimensión ambiente laboral

No. ENCUESTADO	PUNTAJE	P.PROMEDIO
1	19	3.8
2	16	3.2
3	17	3.4
4	19	3.8
5	22	4.4
6	22	4.4
7	20	4
8	15	3
9	22	4.4
10	5	1
Total:		35.4
Puntaje Promedio para la dimensión:		3.54

Fuente: elaboración propia

Dimensión de comunicación y coordinación:

En relación a la dimensión de comunicación, los encuestados muestran su percepción de satisfacción, así nos muestra el resultado de promedio total de 4.12, tal cual se puede observar en la tabla que se presenta a continuación.

Tabla No. 09: Puntaje promedio de la dimensión de comunicación y coordinación

No. ENCUESTADO	PUNTAJE	P. PROMEDIO
1	13	2.6
2	14	2.8
3	24	4.8
4	24	4.8
5	24	4.8
6	24	4.8
7	23	4.6
8	18	3.6
9	24	4.8
10	18	3.6
Total:		41.2
Puntaje Promedio para la dimensión:		4.12

Fuente: elaboración propia

Dimensión de Infraestructura:

El puntaje promedio de la dimensión está en la zona de indiferencia, es decir, la percepción de los trabajadores en relación a la infraestructura y recursos, es de insatisfacción, tal cual se puede apreciar en la tabla siguiente.

Tabla No.10: Puntaje promedio de la dimensión de infraestructura

No. ENCUESTADO	PUNTAJE	P.PROMEDIO
1	14	2.8
2	14	2.8
3	12	2.4
4	15	3
5	16	3.2
6	16	3.2
7	13	2.6
8	16	3.2
9	16	3.2
10	13	2.6
Total:		29
Puntaje Promedio para la dimensión:		2.9

Fuente: elaboración propia.

Dimensión de Formación:

El puntaje promedio de 3.66 se encuentra en la zona de aceptación por parte de los trabajadores con el programa o actividades de formación del potencial humano que tiene la empresa, tal cual se precisa en la tabla que se presenta a continuación.

Tabla No.11: Puntaje promedio de la dimensión de Formación

No. ENCUESTADO	PUNTAJE	P. PROMEDIO
1	17	3.4
2	16	3.2
3	19	3.8
4	19	3.8
5	20	4
6	20	4
7	17	3.4
8	18	3.6
9	22	4.4
10	15	3
Total:		36.6
Puntaje Promedio para la dimensión:		3.66

Fuente: elaboración propia.

Dimensión de implicación en la Mejora:

En relación a esta dimensión los trabajadores muestran su satisfacción en que la empresa se implica en la mejora continua de la empresa.

Tabla No.12: Puntaje promedio total de la dimensión de Mejora

No. ENCUESTADO	PUNTAJE	P.PROMEDIO
1	24	4
2	21	3.5
3	24	4
4	24	4
5	24	4
6	24	4
7	21	3.5
8	21	3.5
9	27	4.5
10	6	1
Total:		36
Puntaje Promedio para la dimensión:		3.6

Fuente: elaboración propia.

6.2.2. Análisis de la motivación del personal

De acuerdo al puntaje promedio total obtenido, los trabajadores se sienten motivados en realizar sus labores diarias.

Tabla No.13 Puntaje promedio de la dimensión de motivación.

No. ENCUESTADO	PUNTAJE	P.PROMEDIO
1	25	3.57
2	24	3.43
3	27	3.86
4	23	3.29
5	27	3.86
6	28	4.00
7	25	3.57
8	23	3.29
9	32	4.57
10	10	1.43
Total:		34.86
Puntaje Promedio para la dimensión:		3.49

Fuente: elaboración propia.

CAPITULO VII

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

7.1. ANÁLISIS Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para llevar a cabo el análisis y comprobación de hipótesis se procesaron estadísticamente los resultados obtenidos para dar respuesta a cada hipótesis formulada.

7.2. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

H₀: La motivación no influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Premier del cercado de Tacna, 2015.

H₁: La motivación influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Premier del cercado de Tacna, 2015.

Para contrastar la hipótesis general se tiene en cuenta el coeficiente de correlación de Pearson, el que se obtiene regresionando la serie de puntajes de las 7 dimensiones de satisfacción y el puntaje de la motivación, cuyo resultado se expone en el cuadro siguiente:

Resumen del modelo ^b									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.890 ^a	.792	.766	11.46139	.792	30.492	1	8	.001

Con el R de Pearson, obtenido mediante la regresión lineal entre el puntaje total de las dimensiones de la satisfacción y el puntaje de la motivación, que es de 0.89, claramente se demuestra que la motivación tiene una relación sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa. Por otro lado el indicador P valor es menor a 0.05.

De donde los indicadores r de Pearson y P valor nos muestra que efectivamente la motivación tiene incidencia significativa sobre la satisfacción de los trabajadores del Hotel Premier.

Con lo que queda demostrada que la motivación tiene una incidencia directa sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa hotel Premier en el 2015.

7.3. CONTRASTACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

H₀: No existe relación entre la motivación y la percepción de satisfacción en el puesto de trabajo.

H₁: Existe relación entre la motivación y la percepción de satisfacción en el puesto de trabajo.

Resumen del modelo ^b									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.651 ^a	.424	.352	3.06642	.424	5.879	1	8	.042

El R=0.651 resultante de la relación entre motivación y la percepción de satisfacción en el puesto de trabajo, nos explica que existe una relación directa y por otro lado el P valor es menor a 0.05.

7.4. CONTRASTACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

H₀: La motivación no tiene relación y percepción de satisfacción sobre el ambiente laboral en la empresa.

H₁: La motivación tiene relación y percepción de satisfacción sobre el ambiente laboral en la empresa.

Resumen del modelo ^b									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.927 ^a	.859	.842	2.03886	.859	48.796	1	8	.000

El R=0.927 muestra que existe una relación fuerte y directa entre la motivación y la satisfacción laboral percibida por los trabajadores sobre el ambiente laboral en la empresa.

7.5. CONTRASTACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

H₀: La motivación no tiene incidencia en la percepción de satisfacción con las condiciones y recursos físicos que les provee la empresa a los trabajadores.

H₀₃: La motivación tiene incidencia en la percepción de satisfacción con las condiciones y recursos físicos que les provee la empresa a los trabajadores.

Resumen del modelo ^b									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.411 ^a	.169	.065	1.45968	.169	1.621	1	8	.239

El R=0.411 es una relación moderada, que nos describe que la motivación tiene relación moderada sobre la satisfacción laboral que perciben los trabajadores referido a la infraestructura física y recursos físicos que les provee la empresa a sus trabajadores.

CAPITULO VIII

DISCUSION DE RESULTADOS

De los antecedentes teóricos que se ha desarrollado en el capítulo III, los conductualistas como Herzberg, Elton Mayo, entre otros afirman que efectivamente los elementos de la motivación como los premios, incentivos y reconocimiento tienen incidencia en la satisfacción laboral. En el presente trabajo, a la luz de los resultados, se puede afirmar que en el caso del Hotel Premier, la motivación ejercida por la Gerencia de la empresa sí tiene incidencia en las 7 dimensiones de la satisfacción laboral que se ha considerado en el estudio, lo que ha quedado demostrado con la contrastación de la hipótesis general de la investigación.

De manera similar en la contrastación de las hipótesis específicas, se tiene comprobado que los siete factores de motivación considerados en el estudio tienen incidencia de manera independiente sobre las dimensiones de desempeño en el puesto de trabajo, satisfacción con el ambiente laboral y satisfacción con la infraestructura y los recursos físicos que le brinda la empresa para realizar la labor diaria en el puesto de trabajo en la empresa.

Tal como se lee en la Teoría de Herzberg citada en la construcción del marco teórico, en donde uno de los factores motivadores es el incentivo y el reconocimiento que se debe brindar a los colaboradores para que colme sus necesidades de satisfacción. En nuestro estudio queda demostrada con la comprobación de la hipótesis general y las tres hipótesis específicas relacionadas a la incidencia de la motivación sobre la satisfacción referida individualmente sobre tres dimensiones, como son el ambiente laboral, el desempeño en el puesto de trabajo y la infraestructura.

Según la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow citada en la parte de la construcción del marco teórico del presente estudio, se puede apreciar a la luz de los resultados obtenidos, los trabajadores trabajan porque requieren satisfacer sus necesidades vitales, de seguridad entre otros.

Teoría que en el estudio se relaciona al segmento de edad de los trabajadores que tiene fuertes necesidades de satisfacer sus necesidades vitales, vivienda y otras como las de autorrealización.

Elton Mayo en su teoría citada también en la parte de la construcción del marco teórico del estudio, se refiere a que el ambiente laboral y el ambiente físico inciden en la satisfacción laboral, teoría que tiene relación con lo demostrado en el estudio. En la hipótesis específica No. 02 se demuestra claramente que la satisfacción que sienten los trabajadores en relación al ambiente laboral tiene una fuerte relación con los 7 factores de la satisfacción.

CONCLUSIONES

Que concluido el trabajo de investigación, se escriben las conclusiones siguientes.

1. El objetivo general del trabajo de investigación era el de demostrar si la motivación tiene relación con la satisfacción laboral en la empresa Hotel Premier. Con la comprobación de la hipótesis general mediante el $R=0.89$ de Pearson y P valor=0.001 se ha demostrado que efectivamente, la motivación tiene una fuerte incidencia en la satisfacción laboral en la empresa Hotel Premier.
2. Con la comprobación de las hipótesis específicas 1 y 2, se ha demostrado la incidencia directa y positiva de la motivación sobre el sentimiento de satisfacción que expresan los trabajadores en relación al ambiente laboral e igualmente sobre la satisfacción que sienten con el desempeño en el puesto de trabajo.
3. Del análisis descriptivo del estudio se aprecia que el sentimiento de satisfacción que expresan los trabajadores están referidas en primer lugar a la dimensión de comunicación y coordinación, que tiene puntaje promedio de 4.12 y en segundo lugar a la formación del potencial humano referida a programas de capacitación que tiene puntaje promedio de 3.66, al ambiente laboral que tiene puntaje promedio de 3.54.
4. Del análisis descriptivo del estudio se observa que la dimensión de infraestructura y recursos físicos es el que tiene el puntaje más baja en la apreciación de satisfacción que sienten los trabajadores, con el puntaje promedio de 2.9 que está por debajo del puntaje de la posición de indiferencia de la escala de Likert.

RECOMENDACIONES

- 1.** Se recomienda a la Gerencia de la empresa a mantener acciones de motivación a fin de estimular y mantener viva la percepción de satisfacción laboral que expresan los trabajadores.
- 2.** Efectuar estudios anuales de clima organizacional para conocer las debilidades y en base a esto encontrar técnicas y soluciones para el mejoramiento de su desenvolvimiento laboral.
- 3.** La gerencia de la empresa deberá de estimular la comunicación que existe entre los trabajadores de la empresa y mantenerlas en forma sostenida y permanente.
- 4.** Para la Gerencia, se recomienda prestar atención a los requerimientos de mejoras referidas a las instalaciones y recursos físicos, que tienen los trabajadores de la empresa para realizar sus labores en mejores condiciones, con la consiguiente mejora en la productividad.

REFERENCIAS

- ARDOUIN, Javier, BUSTOS, Claudio, GAYÓ, Rosa y JARPA, Mauricio. (2000). “Motivación y satisfacción laboral”. Universidad de Concepción (Chile).
- ARIAS, F. (2001). “El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento”.
- ARCINIEGA, L. (2002). “Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?”
- ATALAYA, M.C. (1999). “Satisfacción laboral y productividad”. Revista de Psicología, 3(5), 6-46.
- BALLESTERO PAREJA, E. (1990). “Estudios de mercado: Una introducción a la mercadotecnia”. Alianza Editorial. Madrid (España).
- CABALLERO RODRÍGUEZ, K. (2002). “El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza”.
- CHIAVENATO IDALBERTO (1993), Comportamiento Organizacional- La dinámica del éxito en las organizaciones, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill
- CHRUDEN, Herbert y SHERMAN, Arthur. (1987).” Administración de personal”. México Ed. Ministerio de Guerra.
- CLAVER, E.; GASCÓ, J.L. Y LLOPIS, J. (1996): Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Madrid: Cívitas.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. (2002) Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw-Hill.670p.

- KEITH Davis & John NEWSTROM, (1991) Comportamiento Humano en el trabajo-Comportamiento Organizacional, Octava Edición; Editorial Mc Graw Hill .Pág. 118.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. (1999). “Administración, una perspectiva global”. Editorial Mc Graw Hill. México. XI Edición. Pág. 501.
- MÁRQUEZ, M. (2001). “Satisfacción laboral”. Recuperado el 17 de marzo de 2006. www.gestiopolis/recursos/documentos/fulldocs
- PERRY, Jhon. (2001).” Las relaciones humanas en la industria”. Editorial Selección Contable, Argentina.
- ROBBINS, Stephen. (2004). “Comportamiento organizacional”. Editorial Printice Hall. México. X Edición.
- SALAZAR, A. (2001). “Factores predictores de la satisfacción laboral de las educadoras beliceñas al inicio del milenio 2000”. Tesis doctoral, Universidad de Montemorelos, México.
- SANTOS, J.A. (1993). “Estudios de psicología laboral y administración de recursos humanos”. San Salvador, Universidad de El Salvador.
- SANTOS, J.A.(2005).”Recambio personal”. Extraído el 10 de marzo del 2006.
- SOLANA, Ricardo F. (1993). “Administración de organizaciones”. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires (Argentina).Pág. 208.

PAGINAS WEB

- <http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/motivacionacadem/motivacionacadem.shtml>
- http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25037/2/articulo_2.pdf
- <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewFile/233/289>
- <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>
- http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos14/motivacionacadem/motivacionacadem2.shtml>
- http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25037/2/articulo_2.pdf
- http://qualitas.usal.es/docs/PAS_2005_cuestionario.pdf
- <http://guiateoriasadministrativas.blogspot.pe/2012/04/teoria-relaciones-humanas.html>

ANEXOS

ANEXO N°1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo influye la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Premier de Tacna, año 2015?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Premier del mercado de Tacna, 2015.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La motivación influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Premier del mercado de Tacna, 2015.</p>	<p>V.I.</p> <p>Motivación</p>	<p>- Motivación y reconocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Está motivado para realizar su trabajo. - Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza. - Cuando introduce una mejora de su trabajo se le reconoce. - En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias. - El hotel le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional. - El nombre y prestigio del hotel son gratificantes para usted. - En general, se siente satisfecho en el hotel.

<p>PROBLEMAS ESPECIFICOS a. ¿Existe relación entre la motivación y la percepción de satisfacción en el puesto de trabajo?</p>	<p>Objetivos específicos a. Describir la relación que existe entre la motivación y la percepción de satisfacción en el puesto de trabajo</p>	<p>Hipótesis específicas a) Existe relación entre la motivación y la percepción de satisfacción en el puesto de trabajo</p>	<p>V.D. Satisfacción del trabajador</p>	- Puesto de trabajo	<p>-El trabajo en el hotel está bien organizado. - Sus funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sabe lo que se espera de usted. - En el hotel se tienen las cargas de trabajo bien repartidas. - En su puesto de trabajo puede desarrollar sus habilidades. - Recibe información de cómo desempeñar su puesto de trabajo.</p>
				-Dirección de la unidad	<p>-El administrador demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones. - El administrador soluciona los problemas de manera eficaz. - El administrador del hotel delega eficazmente funciones de responsabilidad. -El administrador toma decisiones con la participación del personal del hotel.</p>

					-El administrador le mantiene informado sobre los asuntos que afectan su trabajo.
b.¿La motivación tiene relación y percepción de satisfacción sobre el ambiente laboral en la empresa?	b. Determinar el grado de relación que existe entre la motivación y la percepción de satisfacción sobre el ambiente	b)La motivación tiene relación y percepción de satisfacción sobre el ambiente laboral en la empresa.		-Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	-La relación con los compañeros de trabajo es buena. - Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas. - Se siente parte de un equipo de trabajo. - Le resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo. - El ambiente de trabajo le produce stress.

	laboral en la empresa.			- Comunicación y coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación interna dentro del hotel funciona correctamente. - Le resulta fácil la comunicación con el administrador. - Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo. - Conoce los servicios que prestan otras áreas del hotel. - Tiene una adecuada coordinación con las otras áreas del hotel. - La comunicación entre el personal del hotel y los clientes es buena.
c. ¿La motivación tiene incidencia en la percepción de satisfacción con las condiciones y recursos físicos que les provee la empresa a los trabajadores?	c.Determinar el nivel de relación que existe entre la motivación y la percepción de satisfacción sobre las condiciones y recursos físicos	c)La motivación tiene incidencia en la percepción de satisfacción con las condiciones y recursos físicos que les provee la empresa a los trabajadores.		- Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Las condiciones de trabajo del hotel son seguras (no representan riesgos para la salud). - Las condiciones ambientales del hotel (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan su actividad diaria. - Las condiciones ambientales del hotel (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan su actividad diaria. - Las herramientas informáticas que utiliza están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo.

	<p>que les provee la empresa a los trabajadores.</p>			<p>- Formación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo - El plan de formación del hotel es útil. - Sus necesidades con respecto al plan de formación del personal han sido atendidas. - Cuando es necesario, el hotel le facilita formación al margen del plan de formación de la empresa. - Cuando el hotel implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibe es suficiente.
				<p>- Implicación en la mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entre los objetivos del hotel, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que presta. - El administrador del hotel pone en marcha iniciativas de mejora. - Identifica en su actividad diaria aspectos susceptibles de mejora. - En el hotel se le consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad. - Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos del hotel.

**ANEXO N°2: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA DIRIGIDO AL PERSONAL
DEL HOTEL PREMIER**

**CUESTIONARIO de SATISFACCIÓN LABORAL del
Personal de la Empresa 2015**

El tratamiento del cuestionario será absolutamente confidencial. Se pretende que respondas con absoluta libertad y con la mayor veracidad posible al mismo. Los resultados son estrictamente para fines académicos.

INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL.

Marca con una **✕** aquella respuesta que creas conveniente.

Sexo	
Hombre	<input type="checkbox"/>
Mujer	<input type="checkbox"/>

Edad	
Menos de 25 años	<input type="checkbox"/>
Entre 25 y 35 años	<input type="checkbox"/>
Entre 36 y 45 años	<input type="checkbox"/>
Entre 46 y 55 años	<input type="checkbox"/>
Más de 55 años	<input type="checkbox"/>

¿Cuál es tu condición laboral?	
Estable	<input type="checkbox"/>
Funcionario interino	<input type="checkbox"/>
Contratado laboral fijo	<input type="checkbox"/>
Contratado laboral eventual	<input type="checkbox"/>

Tiempo trabajado en la Empresa	
Menos de 2 años	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 9 años	<input type="checkbox"/>
Más de 9 años	<input type="checkbox"/>

Tiempo trabajado en el puesto actual	
Menos de 2 años	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 9 años	<input type="checkbox"/>
Más de 9 años	<input type="checkbox"/>

N° puestos en los que has trabajado	
Menos de 2	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 5	<input type="checkbox"/>
Entre 6 y 10	<input type="checkbox"/>
Más de 10	<input type="checkbox"/>

PERCEPCIÓN DEL ÁMBITO DE TRABAJO.

Marca con una **X** aquella respuesta que creas conveniente.

PUESTO DE TRABAJO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El trabajo en el hotel está bien organizado.					
2	Sus funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sabe lo que se espera de usted.					
3	En el hotel se tienen las cargas de trabajo bien repartidas.					
4	En su puesto de trabajo puede desarrollar sus habilidades.					
5	Recibe información de cómo desempeñar su puesto de trabajo.					

DIRECCIÓN DE LA UNIDAD		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	El administrador demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.					
7	El administrador soluciona los problemas de manera eficaz.					
8	El administrador del hotel delega eficazmente funciones de responsabilidad.					
9	El administrador toma decisiones con la participación del personal del hotel.					
10	El administrador le mantiene informado sobre los asuntos que afectan su trabajo.					

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena.					
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.					
13	Se siente parte de un equipo de trabajo.					
14	Le resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo.					
15	El ambiente de trabajo le produce stress.					

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	La comunicación interna dentro del hotel funciona correctamente.					
17	Le resulta fácil la comunicación con el administrador.					
18	Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo.					
19	Conoce los servicios que prestan otras áreas del hotel.					
20	Tiene una adecuada coordinación con las otras áreas del hotel.					
21	La comunicación entre el personal del hotel y los clientes es buena.					

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22	Las condiciones de trabajo del hotel son seguras (no representan riesgos para la salud).					
23	Las condiciones ambientales del hotel (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan su actividad diaria.					
24	Las instalaciones del hotel (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan su trabajo y los servicios prestados a los clientes.					
25	Las herramientas informáticas que utiliza están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo.					

FORMACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26	Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo					
27	El plan de formación del hotel es útil					
28	Sus necesidades con respecto al plan de formación del personal han sido atendidas.					
29	Cuando es necesario, el hotel le facilita formación al margen del plan de formación de la empresa.					
30	Cuando el hotel implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibe es suficiente.					

IMPLICACIÓN EN LA MEJORA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31	Entre los objetivos del hotel, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que presta.					
32	El administrador del hotel pone en marcha iniciativas de mejora.					
33	Identifica en su actividad diaria aspectos susceptibles de mejora					
34	En el hotel se le consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.					
35	Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos del hotel.					
36	En los dos últimos años ha percibido una tendencia a mejorar en el hotel.					

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37	Está motivado para realizar su trabajo.					
38	Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza.					
39	Cuando introduce una mejora de su trabajo se le reconoce.					
40	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.					
41	El hotel le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional.					
42	El nombre y prestigio del hotel son gratificantes para usted.					
43	En general, se siente satisfecho en el hotel.					

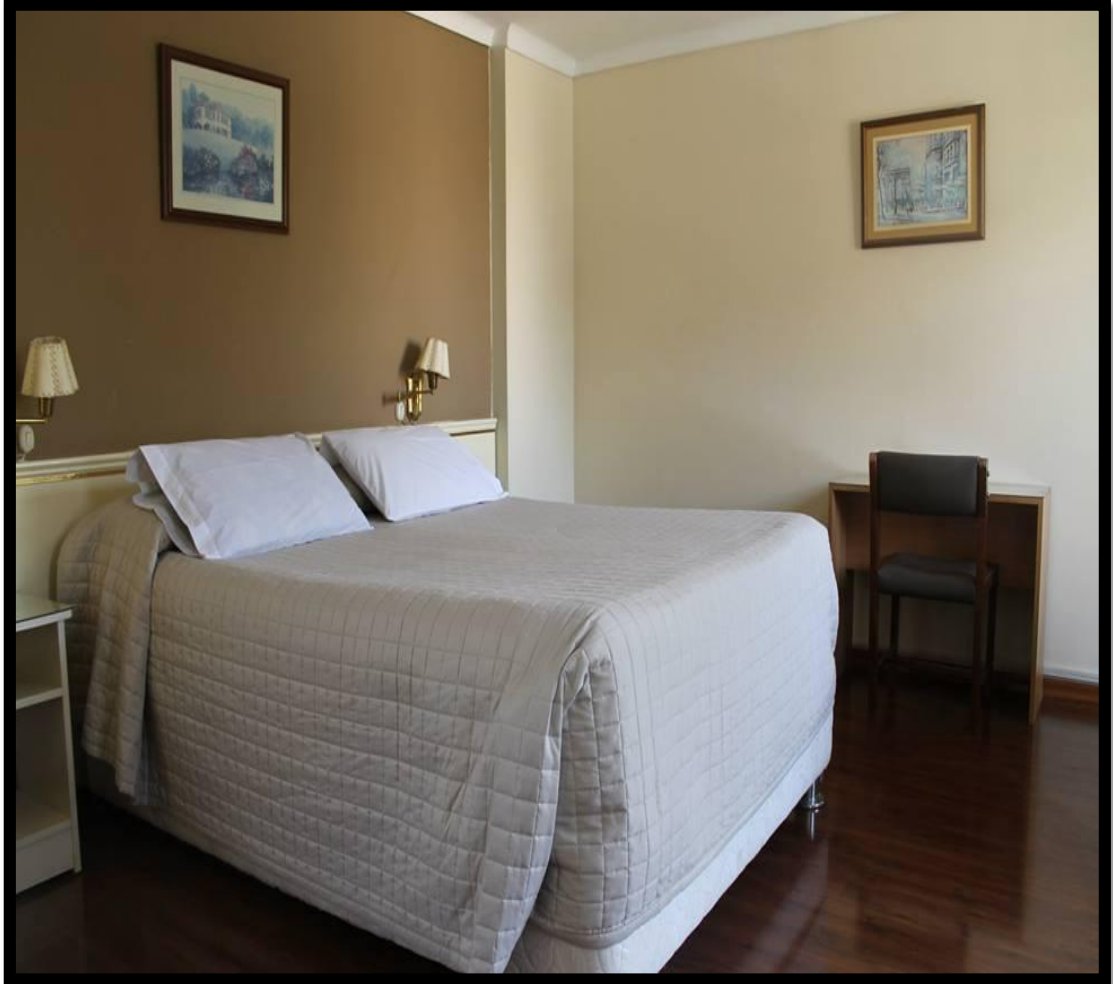
¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

ANEXO N°3: INSTALACIONES DEL HOTEL PREMIER

HABITACIONES



HABITACIÓN MATRIMONIAL



HABITACION MATRIMONIAL EJECUTIVA



HABITACION DOBLE



HABITACION CUADRUPLE



CAFETERIA



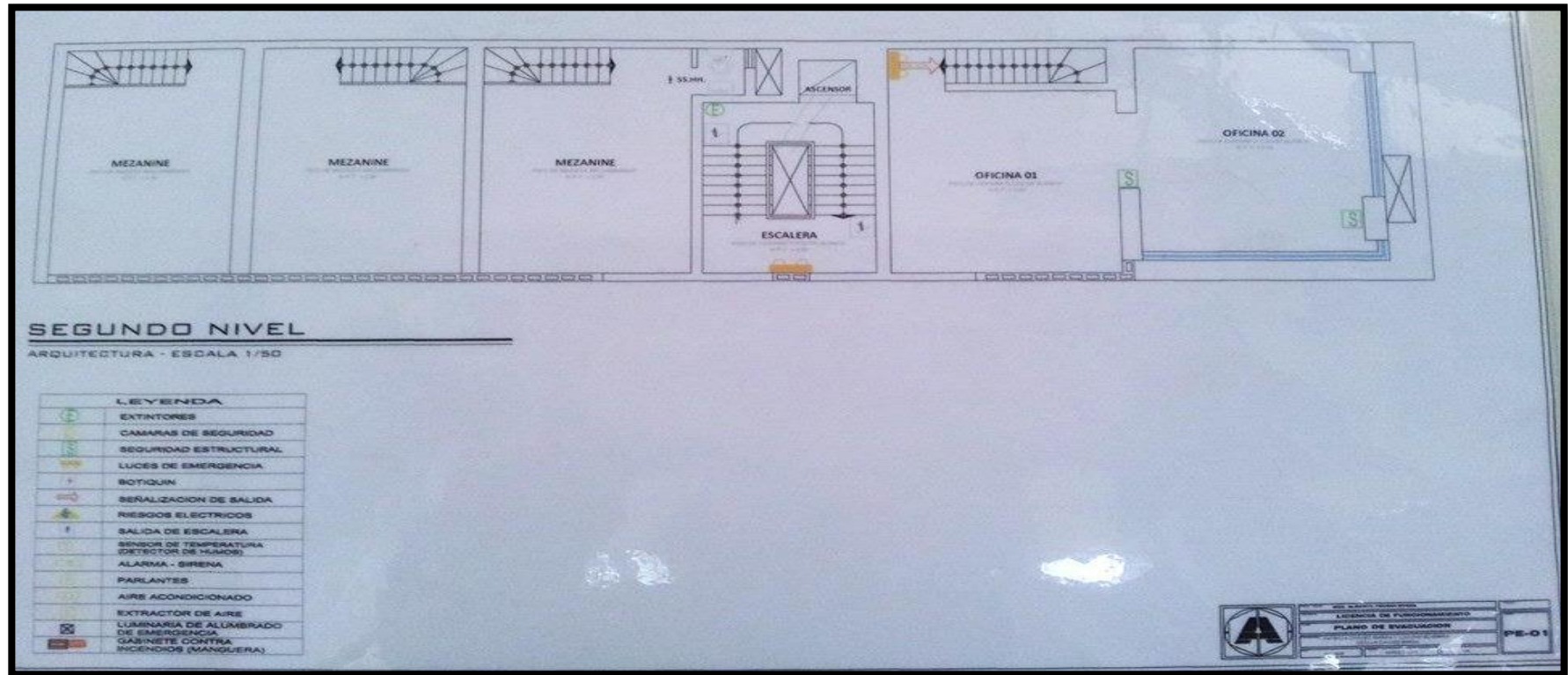
ENTRADA Y RECEPCION

ANEXO N°4: CROQUIS DEL PRIMER NIVEL



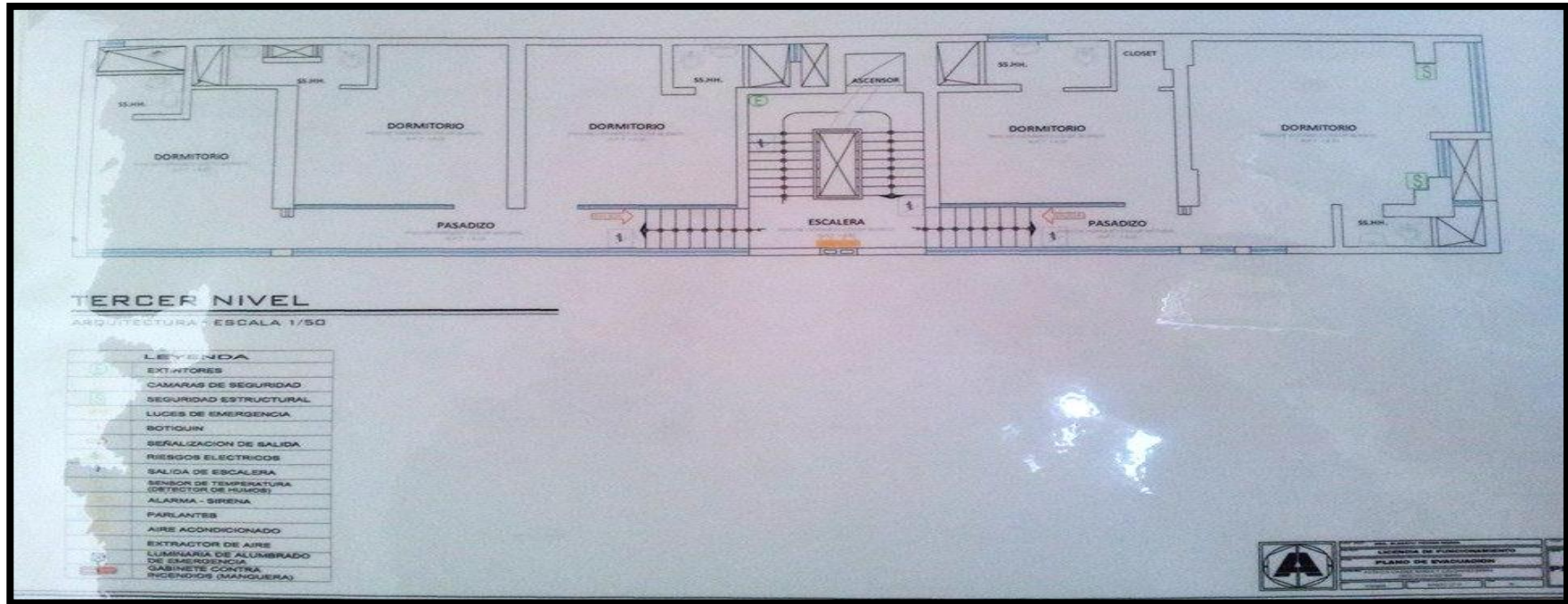
Fuente: Hotel Premier

ANEXO N°5: CROQUIS DEL SEGUNDO NIVEL



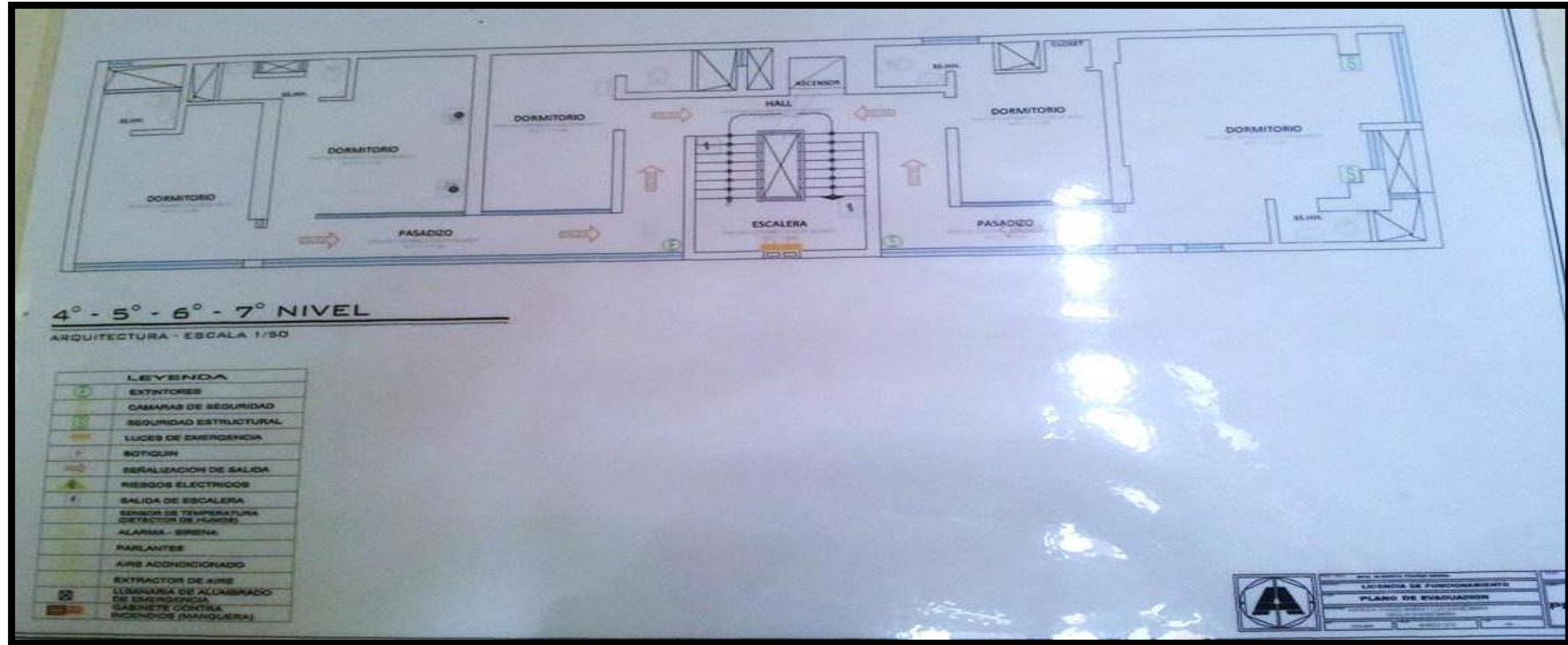
Fuente: Hotel Premier

ANEXO N°6: CROQUIS DEL TERCER NIVEL



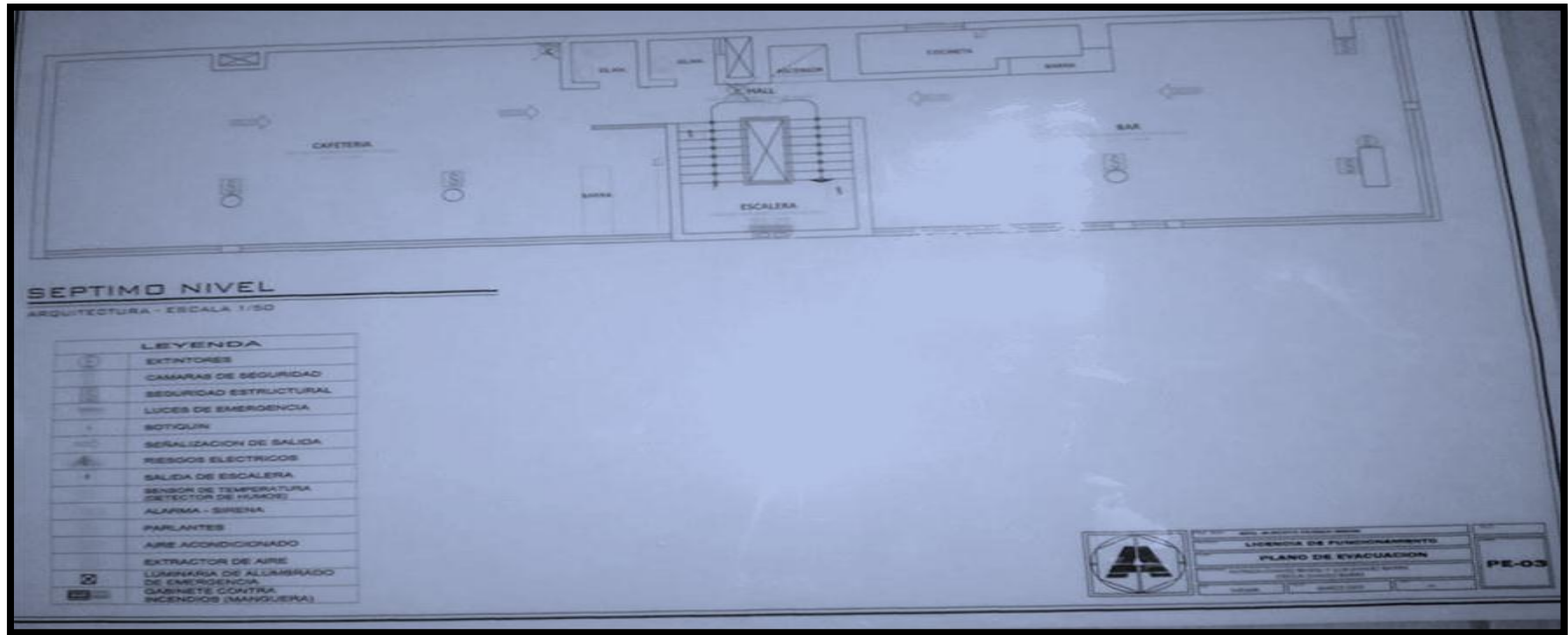
Fuente: Hotel Premier

ANEXO N°7: CROQUIS DEL 4°, 5°, 6° Y 7° NIVEL



Fuente: Hotel Premier


ANEXO N°8: CROQUIS DEL SEPTIMO PISO



Fuente: Hotel Premier

ANEXO N°9: VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS

Se ha utilizado y adaptado al tema de estudio, el cuestionario de 43 ítems utilizado por la Universidad de Salamanca España en el 2009 para el estudio de la satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la mencionada universidad.



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION TURISTICO HOTELERA

Instrumento: Cuestionario dirigido al personal del Hotel Premier

TEMA DE LA TESIS: LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL HOTEL PREMIER DE TACNA, 2015.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información del personal que labora en el Hotel Premier, para determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores

	Muy mala/ Muy insatisfactoria	Mala/ Insatisfactoria	Normal / Indiferente	Buena/ Satisfactoria	Muy buena/ Muy satisfactoria
	1	2	3	4	5

N°	Ítems	Redacción adecuada	Pertinencia con los objetivos	Claridad	Coherencia	Obs.
1	El trabajo en el hotel está bien organizado.	4	5	4	5	
2	Sus funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sabe lo que se espera de usted.	5	5	5	5	
3	En el hotel se tienen las cargas de trabajo bien repartidas.	4	5	5	5	
4	En su puesto de trabajo puede desarrollar sus habilidades.	5	5	5	5	
5	Recibe información de cómo desempeñar su puesto de trabajo.	5	5	5	5	
6	El administrador demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.	4	5	4	5	
7	El administrador soluciona los problemas de manera eficaz.	5	5	5	5	
8	El administrador del hotel delega eficazmente funciones de responsabilidad.	4	5	4	5	
9	El administrador toma decisiones con la participación del personal del hotel.	5	5	5	5	
10	El administrador le mantiene informado sobre los asuntos que afectan su trabajo.	5	5	5	5	
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena.	4	5	4	5	
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.	4	4	4	4	
13	Se siente parte de un equipo de trabajo.	5	5	5	5	
14	Le resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo.	5	5	5	5	
15	El ambiente de trabajo le produce stress.	4	4	4	4	
16	La comunicación interna dentro del hotel funciona correctamente.	5	5	5	5	
17	Le resulta fácil la comunicación con el administrador.	5	5	5	5	
18	Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo.	5	5	5	5	
19	Conoce los servicios que prestan otras áreas del hotel.	4	4	4	4	
20	Tiene una adecuada coordinación con las otras áreas del hotel.	4	5	5	5	

21	La comunicación entre el personal del hotel y los clientes es buena.	5	5	5	5
22	Las condiciones de trabajo del hotel son seguras (no representan riesgos para la salud).	5	5	5	5
23	Las condiciones ambientales del hotel (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan su actividad diaria.	4	5	4	5
24	Las instalaciones del hotel (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan su trabajo y los servicios prestados a los clientes.	4	5	4	5
25	Las herramientas informáticas que utiliza están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo.	5	5	5	5
26	Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	4	4	4	4
27	El plan de formación del hotel es útil	4	5	4	5
28	Sus necesidades con respecto al plan de formación del personal han sido atendidas.	4	5	4	5
29	Cuando es necesario, el hotel le facilita formación al margen del plan de formación de la empresa.	5	5	5	5
30	Cuando el hotel implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibe es suficiente.	5	5	5	5
31	Entre los objetivos del hotel, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que presta.	4	5	4	5
32	El administrador del hotel pone en marcha iniciativas de mejora.	5	5	5	5
33	Identifica en su actividad diaria aspectos susceptibles de mejora	4	5	4	5
34	En el hotel se le consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.	5	5	5	5
35	Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos del hotel.	5	5	5	5
36	En los dos últimos años ha percibido una tendencia a mejorar en el hotel.	4	5	4	5
37	Está motivado para realizar su trabajo.	5	5	5	5
38	Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza.	4	5	4	5
39	Cuando introduce una mejora de su trabajo se le reconoce.	5	5	5	5
40	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.	5	5	5	5
41	El hotel le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional.	5	5	5	5
42	El nombre y prestigio del hotel son gratificantes para usted.	5	5	5	5
43	En general, se siente satisfecho en el hotel.	5	5	5	5

Nombre y Apellido del Experto: Mag. Gina Gotozto Ovalle
N° DNI o N° de Colegio al que pertenece: 00434563
Nivel Académico/Profesión: MAGISTER R.R.P.P.
Cargo: Jefe de R.R.P.P.-UPT
Fecha: 13-06-2016


 FIRMA



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION TURISTICO HOTELERA

Instrumento: Cuestionario dirigido al personal del Hotel Premier

TEMA DE LA TESIS: LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL HOTEL PREMIER DE TACNA, 2015.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información del personal que labora en el Hotel Premier, para determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores

Muy mala/ Muy insatisfactoria	Mala/ Insatisfactoria	Normal / Indiferente	Buena/ Satisfactoria	Muy buena/ Muy satisfactoria
1	2	3	4	5

Nº	Ítems	Redacción adecuada	Pertinencia con los objetivos	Claridad	Coherencia	Obs.
1	El trabajo en el hotel está bien organizado.	4	5	5	4	
2	Sus funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sabe lo que se espera de usted.	4	4	5	5	
3	En el hotel se tienen las cargas de trabajo bien repartidas.	5	5	5	4	
4	En su puesto de trabajo puede desarrollar sus habilidades.	4	4	4	5	
5	Recibe información de cómo desempeñar su puesto de trabajo.	4	5	5	5	
6	El administrador demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.	4	5	4	5	
7	El administrador soluciona los problemas de manera eficaz.	4	5	5	5	
8	El administrador del hotel delega eficazmente funciones de responsabilidad.	5	5	4	5	
9	El administrador toma decisiones con la participación del personal del hotel.	5	4	5	4	
10	El administrador le mantiene informado sobre los asuntos que afectan su trabajo.	4	5	5	4	
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena.	5	4	4	5	
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.	4	4	5	5	
13	Se siente parte de un equipo de trabajo.	5	4	4	4	
14	Le resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo.	4	5	5	4	
15	El ambiente de trabajo le produce stress.	4	4	5	5	
16	La comunicación interna dentro del hotel funciona correctamente.	5	5	5	5	
17	Le resulta fácil la comunicación con el administrador.	4	5	4	5	
18	Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo.	4	4	4	5	
19	Conoce los servicios que prestan otras áreas del hotel.	4	4	4	4	
20	Tiene una adecuada coordinación con las otras áreas del hotel.	4	5	5	5	

21	La comunicación entre el personal del hotel y los clientes es buena.	5	5	5	5
22	Las condiciones de trabajo del hotel son seguras (no representan riesgos para la salud).	4	4	4	4
23	Las condiciones ambientales del hotel (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan su actividad diaria.	4	5	5	5
24	Las instalaciones del hotel (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan su trabajo y los servicios prestados a los clientes.	4	5	4	5
25	Las herramientas informáticas que utiliza están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo.	4	5	4	5
26	Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	5	5	4	4
27	El plan de formación del hotel es útil	4	4	5	5
28	Sus necesidades con respecto al plan de formación del personal han sido atendidas.	4	4	4	5
29	Cuando es necesario, el hotel le facilita formación al margen del plan de formación de la empresa.	5	5	4	5
30	Cuando el hotel implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibe es suficiente.	4	5	4	5
31	Entre los objetivos del hotel, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que presta.	4	4	4	5
32	El administrador del hotel pone en marcha iniciativas de mejora.	5	5	4	4
33	Identifica en su actividad diaria aspectos susceptibles de mejora	4	4	5	5
34	En el hotel se le consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.	5	5	5	5
35	Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos del hotel.	4	4	5	5
36	En los dos últimos años ha percibido una tendencia a mejorar en el hotel.	4	5	4	5
37	Está motivado para realizar su trabajo.	4	4	5	5
38	Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza.	5	5	5	5
39	Cuando introduce una mejora de su trabajo se le reconoce.	4	4	4	5
40	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.	5	5	4	4
41	El hotel le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional.	4	5	5	5
42	El nombre y prestigio del hotel son gratificantes para usted.	5	5	4	4
43	En general, se siente satisfecho en el hotel.	5	5	5	5

Nombre y Apellido del Experto: Esmila Silvia Gámez Quintanilla
 N° DNI o N° de Colegio al que pertenece: 04433858 - Colegio de Profesores
 Nivel Académico/Profesión: Magister - Licenciado en Educación
 Cargo: Profesora
 Fecha: 10-06-2016


 FIRMA



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION TURISTICO HOTELERA

Instrumento: Cuestionario dirigido al personal del Hotel Premier

TEMA DE LA TESIS: LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL HOTEL PREMIER DE TACNA, 2015.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS

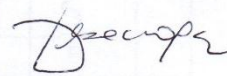
El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información del personal que labora en el Hotel Premier, para determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores

Muy mala/ Muy insatisfactoria	Mala/ Insatisfactoria	Normal / Indiferente	Buena/ Satisfactoria	Muy buena/ Muy satisfactoria
1	2	3	4	5

N°	Ítems	Redacción adecuada	Pertinencia con los objetivos	Claridad	Coherencia	Obs.
1	El trabajo en el hotel está bien organizado.	5	4	5	5	
2	Sus funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sabe lo que se espera de usted.	5	5	5	5	
3	En el hotel se tienen las cargas de trabajo bien repartidas.	5	5	4	5	
4	En su puesto de trabajo puede desarrollar sus habilidades.	5	5	5	5	
5	Recibe información de cómo desempeñar su puesto de trabajo.	5	5	5	5	
6	El administrador demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.	5	4	5	5	
7	El administrador soluciona los problemas de manera eficaz.	5	4	5	5	
8	El administrador del hotel delega eficazmente funciones de responsabilidad.	4	5	5	5	
9	El administrador toma decisiones con la participación del personal del hotel.	4	4	4	4	
10	El administrador le mantiene informado sobre los asuntos que afectan su trabajo.	5	5	5	5	
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena.	4	5	4	5	
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.	5	4	5	4	
13	Se siente parte de un equipo de trabajo.	5	5	5	5	
14	Le resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo.	4	5	5	4	
15	El ambiente de trabajo le produce stress.	4	4	4	4	
16	La comunicación interna dentro del hotel funciona correctamente.	4	3	4	5	
17	Le resulta fácil la comunicación con el administrador.	4	5	3	4	
18	Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo.	4	4	5	5	
19	Conoce los servicios que prestan otras áreas del hotel.	5	5	5	5	
20	Tiene una adecuada coordinación con las otras áreas del hotel.	4	5	5	4	

21	La comunicación entre el personal del hotel y los clientes es buena.	5	4	4	5
22	Las condiciones de trabajo del hotel son seguras (no representan riesgos para la salud).	5	5	5	5
23	Las condiciones ambientales del hotel (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan su actividad diaria.	4	4	5	4
24	Las instalaciones del hotel (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan su trabajo y los servicios prestados a los clientes.	5	5	4	5
25	Las herramientas informáticas que utiliza están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo.	4	4	5	5
26	Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	5	5	5	5
27	El plan de formación del hotel es útil	4	4	4	4
28	Sus necesidades con respecto al plan de formación del personal han sido atendidas.	5	5	4	4
29	Cuando es necesario, el hotel le facilita formación al margen del plan de formación de la empresa.	4	4	5	5
30	Cuando el hotel implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibe es suficiente.	5	5	5	4
31	Entre los objetivos del hotel, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que presta.	4	5	5	4
32	El administrador del hotel pone en marcha iniciativas de mejora.	5	4	4	5
33	Identifica en su actividad diaria aspectos susceptibles de mejora	5	5	5	5
34	En el hotel se le consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.	4	4	4	4
35	Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos del hotel.	5	5	4	5
36	En los dos últimos años ha percibido una tendencia a mejorar en el hotel.	4	4	5	5
37	Está motivado para realizar su trabajo.	5	5	4	5
38	Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza.	4	5	4	5
39	Cuando introduce una mejora de su trabajo se le reconoce.	4	4	4	5
40	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.	5	5	5	4
41	El hotel le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional.	4	5	4	5
42	El nombre y prestigio del hotel son gratificantes para usted.	5	5	4	4
43	En general, se siente satisfecho en el hotel.	4	4	5	5

Nombre y Apellido del Experto: Juana del Carmen Bedoya Chanoce
 N° DNI o N° de Colegio al que pertenece: 00416677 - COLEGIO ADMINISTR
 Nivel Académico/Profesión: INGENIERO
 Cargo: DOCENTE
 Fecha: 10 de Junio 2016



FIRMA