

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Satisfacción Laboral en el Sector Hotelero en la Ciudad del Cusco**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Alarcón Prado Jhoseline**

**Hurtado Carrasco Fernando**

**Martínez Gonzales Ignacio**

**Mendigurre Bendezú Andrei**

**Asesor: Daniel Guevara Sánchez**

**Santiago de Surco, noviembre 2015**

## Agradecimientos

A los profesores de CENTRUM Católica, por sus conocimientos impartidos y su compromiso en la formación de nuevos profesionales de la gestión estratégica de las organizaciones.

Al profesor Daniel Guevara por su invaluable apoyo en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A las organizaciones hoteleras de la ciudad del Cusco, que nos permitieron desarrollar la presente investigación.



### Dedicatorias

Quiero agradecer a Dios, por ser mi guía y la fuerza para empezar y culminar los estudios. A mis padres a quienes les debo todo lo que soy, por su apoyo constante e incondicional. A mi esposo por ser mi soporte, mi amigo y mi compañero inseparable. A mi hija Fabiana para quien ningún sacrificio es suficiente, que con su luz ha iluminado mi vida.

Jhoseline Alarcón Prado

A Dios, por todo lo que me ha brindado, a mi madre por su constante apoyo incondicional. A mi hermano Rodolfo, ejemplo que guía mis pasos, a mi esposa y mis hijos que motivan este proyecto.

Fernando Hurtado Carrasco

A Dios, por todas las oportunidades recibidas; a mi esposa Celia y nuestros hijos Karen y Carlos, por su paciencia y apoyo para el logro de este objetivo; a mis padres Víctor e Irene por sus enseñanzas, amor y cariño, y a mis amigos por su permanente aliento.

Ignacio Martínez Gonzales

Quiero agradecer a Dios, por la fuerza y fe para culminar este gran reto en mi vida. A mi papá por sus enseñanzas, educación, cariño y amor brindados en todo momento. A mi esposa por ser el motor en mi vida y mi apoyo constante. A mi hija Fabiana quien es la principal motivación en mi vida para concluir con éxito este proyecto.

Andrei Mendigure Bendezú

## Resumen Ejecutivo

En el sector de servicios es innegable la relación existente entre la calidad percibida por los clientes, los niveles de satisfacción laboral y el compromiso organizativo de sus trabajadores. Esta identificación es más intensa en el sector hotelero donde la satisfacción del cliente está íntimamente ligada a la de los trabajadores. En este estudio se presentan los resultados de una investigación sobre el nivel de satisfacción existente en el sector hotelero de la ciudad del Cusco, Perú, y su relación con las variables ocupacionales: (a) área de trabajo, (b) género, y (c) tiempo de servicio.

El objetivo del presente trabajo de investigación es que los directivos del sector hotelero conozcan las diferentes condicionantes socio laborales y organizativos que determinan el nivel de satisfacción laboral, y con este conocimiento, poner en marcha políticas que fomenten el desarrollo del capital humano que conforma, hoy en día, el activo más importante en dicho sector. Para conseguirlo, se ha realizado un amplio trabajo de campo consistente en la aplicación del cuestionario "Escala de Opiniones SL-SPC" (Palma, 2005), que utiliza cuatro factores: (a) importancia de la tarea, (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o social, y (d) beneficios económicos.

Posteriormente se realizó el tratamiento estadístico de la información recopilada. Como conclusión general se puede señalar que la mayoría de los empleados se encuentran en un nivel de satisfacción "satisfecho" y "promedio", destacándose positivamente la relación con el factor "significancia de la tarea" y con los beneficios económicos percibidos, siendo mayor la probabilidad de satisfacción laboral en los empleados que trabajan en los hoteles de mayor categoría y de género masculino.

## Abstract

In the service sector is undeniable relationship between customer perceived quality and levels of job satisfaction and organizational commitment of its employees. This identification is more intense in the hotel industry where customer satisfaction is closely linked to the workers. In this study the results of a research on the existing level of satisfaction in the hospitality sector of the city of Cusco, Peru, and their relation to occupational variables are presented: (a) workspace (b) gender and (c) service time.

The objective of this research is that the hotel industry executives familiar with the different socio labor and organizational factors that determine the level of job satisfaction and, with this knowledge, implement policies that promote the development of human capital that makes up today day, the most important asset in this sector. To achieve this, it has done extensive work consistent field in the application of the questionnaire "Scale Reviews SL-SPC" (Palma, 2005), which uses four factors: (a) importance of the task (b) working conditions (c) personal or social recognition and (d) economic benefits.

Subsequently, the statistical treatment of the data collected was performed. As a general conclusion we note that the majority of employees are at a level "satisfied" satisfaction and "average" positively highlighting the relationship with the "significance of the task" factor and the perceived economic benefits, with a greater chance job satisfaction in employees working in higher rated hotels and male.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del Problema de Investigación.....	4
1.3. Propósito de la Investigación.....	4
1.4. Relevancia de la Investigación.....	5
1.5. Naturaleza de la Investigación.....	6
1.6. Preguntas de Investigación.....	6
1.7. Hipótesis de la Investigación.....	7
1.8. Marco Conceptual.....	8
1.9. Definición de Términos Operacionales.....	8
1.10. Supuestos.....	10
1.11. Limitaciones.....	10
1.12. Delimitaciones.....	11
1.13. Resumen.....	11
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>13</b>
2.1. Comportamiento Organizacional.....	15
2.2. Actitud.....	16
2.3. Satisfacción Laboral.....	17
2.4 Compromiso.....	20
2.5. Involucramiento en el Trabajo.....	21
2.6. Motivación.....	22
2.7. Significancia de la Tarea.....	23

2.8. Beneficios Económicos y Compensaciones .....	24
2.9. Condiciones de Trabajo.....	26
2.10. Reconocimiento Personal y/o Social.....	27
2.11. Género .....	28
2.12. Desarrollo del Personal .....	29
2.13. Clima Organizacional.....	30
2.14. Tiempo de Servicio .....	32
2.15. Relaciones Interpersonales .....	33
2.16. Promoción .....	33
2.17. Políticas Organizacionales .....	34
2.18 Responsabilidad.....	34
2.19 Turismo .....	35
2.20 Hotelería .....	35
2.21. Teorías que Tratan de Explicar la Satisfacción Laboral.....	37
2.21.1. Teoría del factor dual de Herzberg.....	37
2.21.2 Teoría de adaptación al trabajo .....	39
2.21.3 Teoría de fijación de metas de Locke.....	40
2.21.4 Teoría del grupo de referencia social.....	41
2.21.5 Teoría del procesamiento social de la información.....	41
2.21.6 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow .....	42
2.21.7 Teoría de McClelland.....	42
2.21.8. Teoría “X” y teoría “Y” de McGregor.....	43
2.21.9 Teoría de las expectativas.....	44
2.21.10. Teoría ERC de Alderfer .....	44
2.21.11. Teoría de la equidad de Stancey Adams. ....	45

2.21.12. Teoría de los refuerzos de Skinner.....	45
2.21.13. Teoría de la eficacia personal de Bandura.....	46
2.22 Instrumentos que Explican la Satisfacción Laboral .....	46
2.22.1 El modelo de las características de la función.....	46
2.22.2 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). .....	47
2.22.3 Job Descriptive Index (JDI) de Smith et al. (1969).....	47
2.22.4 Job in general Scale (JIG) de Iroson (1989).....	48
2.22.5 Cuestionario Font Roja.....	48
2.22.6 Cuestionario S20/23 Melia & Peiró .....	48
2.22.7 Escala de Satisfacción Laboral – versión para orientadores .....	
(ESL-VO) .....	49
2.22.8 Cuestionario de satisfacción laboral de Chiang. ....	49
2.22.9 Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC.....	49
2.23 Resumen.....	50
<b>Capítulo III: Metodología de la Investigación.....</b>	<b>52</b>
3.1. Diseño de la Investigación y su Conveniencia.....	52
3.2. Población.....	52
3.3. Características de la Muestra.....	52
3.4. Consentimiento Informado.....	53
3.5. Validez y Confiabilidad de la Investigación .....	54
3.6. Instrumentación.....	55
3.8. Interpretación Cuantitativa de los Resultados .....	60
3.9. Recolección de Datos .....	61
3.10. Resumen.....	61
<b>Capítulo IV: Análisis y Discusión de los Resultados.....</b>	<b>62</b>

4.1. Validez del Instrumento de Estudio .....	62
4.2. Análisis Descriptivo .....	63
4.3. Nivel de Satisfacción Laboral por Categoría Hotelera.....	65
4.4. Impacto de cada uno de los factores de la satisfacción laboral .....	66
4.5. Validación de las Diferencias Significativas de los Factores de Satisfacción Laboral en las Tres Categorías Hoteleras .....	69
4.6. Factores de la Satisfacción Laboral Más Importantes.....	70
4.7. Diferencias en el Nivel de Satisfacción Laboral por Categoría Hotelera.....	71
4.8. Diferencias Significativas de Satisfacción Laboral por Área de Trabajo y Categoría Hotelera .....	72
4.9. Nivel de Satisfacción por Área de Trabajo y Significancia de la Tarea.....	74
4.10. Nivel de Satisfacción por Área de Trabajo y Condiciones de Trabajo .....	75
4.11. Nivel de satisfacción por Área de Trabajo y Reconocimiento Personal y/o Social.....	76
4.12. Nivel de Satisfacción por Área de Trabajo y Beneficios Económicos.....	76
4.13. Diferencias Significativas Entre el Nivel de Satisfacción Laboral y Área de Trabajo por Categoría Hotelera .....	78
4.14. Nivel de Satisfacción por Tiempo de Servicio y Categoría Hotelera.....	79
4.15. Nivel de satisfacción Laboral por Género de acuerdo a la Categoría Hotelera.....	81
4.16. Validación de las Diferencias entre el Nivel de Satisfacción Laboral y Género por Categoría Hotelera .....	82
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>84</b>
5.1 Conclusiones .....	84
5.2 Recomendaciones.....	89

5.3 Contribuciones Teóricas.....	90
5.4 Contribuciones Prácticas .....	91
5.5 Investigaciones Futuras .....	91
<b>Referencias.....</b>	<b>93</b>
<b>Apéndice A. Consentimiento Informado para Participantes de la Encuesta</b>	
<b>“Escala de Opiniones SL-SPC” .....</b>	<b>99</b>
<b>Apéndice B. Escala de Opiniones SL – SPC .....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice C. Enero-Diciembre 2014: Índices Mensuales de Ocupabilidad de</b>	
<b>Establecimientos de Hospedaje Colectivo .....</b>	<b>101</b>
<b>Apéndice D. Áreas de Trabajo de la Actividad Hotelera .....</b>	<b>104</b>
<b>Apéndice E. Relación de Hoteles de la Muestra .....</b>	<b>105</b>
<b>Apéndice F. Requisitos para la Clasificación y Categorización de Hoteles .....</b>	<b>106</b>

### Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Número de Hoteles de Tres, Cuatro y Cinco Estrellas en la Ciudad del Cusco.</i> .....	52
Tabla 2. <i>Tamaño de Muestra por Cada Estrato</i> .....	53
Tabla 3. <i>Confiabilidad de la Escala SL-SPC.</i> .....	56
Tabla 4. <i>Factores e Ítems de la Escala SL-SPC</i> .....	57
Tabla 5. <i>Puntuaciones de los Ítems en la Escala SL-SPC.</i> .....	57
Tabla 6. <i>Identificación de las Preguntas de la Encuesta según su Orientación Positiva o Negativa.</i> .....	58
Tabla 7. <i>Categorías Diagnosticadas</i> .....	58
Tabla 8. <i>Estadística de Fiabilidad, Alfa de Cronbach</i> .....	62
Tabla 9. <i>Muestra Total por Categoría Hotelera, Género, Área de Trabajo y Tiempo de Servicio.</i> .....	63
Tabla 10. <i>Niveles de Satisfacción Porcentual por Categoría Hotelera</i> .....	65
Tabla 11. <i>Nivel de Satisfacción por Categoría Hotelera</i> .....	66
Tabla 12. <i>Nivel de Satisfacción por Factores de Estudio y Categoría Hotelera</i> .....	67
Tabla 13. <i>Nivel de Satisfacción por Factores según Calificación de la Escala SL-SPC.</i> .....	67
Tabla 14. <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas</i> .....	69
Tabla 15. <i>Comparación Múltiple de Medias entre los Factores de Estudio de la Satisfacción Laboral</i> .....	70
Tabla 16. <i>Valoración de los Factores por Categoría Hotelera</i> .....	71
Tabla 17. <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas</i> .....	72
Tabla 18. <i>Comparaciones Múltiples de Medias, Estadístico de Scheffé</i> .....	72
Tabla 19. <i>Nivel de Satisfacción por Área de Trabajo y Categoría Hotelera</i> .....	73

Tabla 20. <i>Nivel de Satisfacción por Área de Trabajo y Significancia de la Tarea.....</i>	74
Tabla 21. <i>Nivel de Satisfacción por Área de Trabajo y Condiciones de Trabajo .....</i>	75
Tabla 22. <i>Nivel de Satisfacción Media por Área de Trabajo y Reconocimiento</i> <i>Personal y/o Social.....</i>	76
Tabla 23. <i>Nivel de Satisfacción Media por Área de Trabajo y Beneficios</i> <i>Económicos.....</i>	77
Tabla 24. <i>Prueba de Homogeneidad de Medias entre el Área de Trabajo y la</i> <i>Categoría Hotelera.....</i>	78
Tabla 25. <i>Comparaciones Múltiples de Medias, Área de Trabajo y Satisfacción</i> <i>Laboral, Estadístico de Scheffé .....</i>	79
Tabla 26. <i>Nivel de Satisfacción por Tiempo de Servicio y Categoría Hotelera .....</i>	80
Tabla 27. <i>Nivel de Satisfacción Laboral y Tiempo de Servicio por Categoría</i> <i>Hotelera.....</i>	80
Tabla 28. <i>Nivel de Satisfacción por Género y Categoría Hotelera .....</i>	81
Tabla 29. <i>Análisis de Varianza por Género y Categoría Hotelera.....</i>	82
Tabla 30. <i>Comparaciones Múltiples de Medias, Género y Satisfacción Laboral,</i> <i>Estadístico de Scheffé .....</i>	83

### Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la Literatura .....	14
<i>Figura 2.</i> Distribución de trabajadores por género y categoría hotelera.....	64
<i>Figura 3.</i> Distribución de trabajadores por área de trabajo y categoría hotelera.....	64
<i>Figura 4.</i> Distribución de trabajadores por tiempo de servicio y categoría hotelera.	65
<i>Figura 5.</i> Nivel de satisfacción por categoría hotelera .....	66
<i>Figura 6.</i> Nivel de satisfacción del factor significancia de la tarea por categoría hotelera.....	67
<i>Figura 7.</i> Nivel de satisfacción del factor condiciones de trabajo por categoría hotelera.....	66
<i>Figura 8.</i> Nivel de satisfacción del factor reconocimiento personal o social por categoría hotelera.....	68
<i>Figura 9.</i> Nivel de satisfacción del factor beneficios económicos por categoría hotelera.....	68
<i>Figura 10.</i> Nivel de satisfacción de por área de trabajo y categoría hotelera.....	
<i>Figura 11.</i> Nivel de Satisfacción por género y categoría hotelera.....	81

## Capítulo I: Introducción

### 1.1. Antecedentes

El turismo en el Perú constituye la tercera actividad económica más importante del país (BCR 2014), detrás de la pesca y la minería. Esta actividad está orientada hacia el conocimiento de la historia y visita a monumentos arqueológicos, pues cuenta con muchos sitios arqueológicos, la naturaleza, el ecoturismo en la Amazonía peruana, el turismo cultural en las ciudades coloniales, el arte, el turismo gastronómico, turismo de aventura y turismo de playa. El turismo es una de las actividades de más rápido crecimiento en el Perú, su incremento en los últimos cinco años fue a un ritmo superior al ocho por ciento (BCR, 2013). En 2014, los ingresos por turismo internacional habrían alcanzado, aproximadamente US\$. 4,000 millones de dólares, partiendo de una cifra de US\$. 3,925 millones de dólares en 2013 según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014).

La región del Cusco posee una gran oferta de atractivos turísticos arqueológicos, culturales, étnicos, paisajísticos y naturales; actividades de turismo urbano, turismo esotérico, turismo de naturaleza, visita a comunidades campesinas (culturas vivas) y termalismo, las alternativas de turismo en la región del Cusco son superiores a las de otras regiones del país lo que determina una ventaja comparativa de esta región con respecto a las demás. Esto explica la gran demanda que tiene el Cusco como destino turístico, teniendo como iconos a nivel nacional e internacional a la antigua capital del Imperio de los Incas, la ciudad del Cusco y el santuario histórico y natural de Machupicchu. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el crecimiento de esta actividad en el Cusco durante los últimos cinco años fue en promedio superior al 10 % anual, siendo esta tasa de crecimiento la más alta en comparación a otras ciudades de América del Sur. El Cusco recibió el año 2013 a 2'208,000 visitantes nacionales y extranjeros, y 2'624,000 en el año 2014 (Dircetur 2014), lo que ha permitido el crecimiento de la oferta de diversos servicios relacionados con esta actividad

tales como hoteles, restaurantes, agencias de turismo, operadores turísticos, artesanía, pintura, escultura, textilera, cerámica, etc., lo que involucra aproximadamente al 30% de la población económicamente activa de la ciudad del Cusco según la Asociación de Agencias de Turismo del Cusco (AATC, 2014), en este contexto el servicio de hospedaje se vincula directamente con el turismo y ofrecía en el 2009 empleo formal al 8.9 % de la PEA de la región del Cusco (Instituto Peruano de Economía 2009).

Siendo la actividad hotelera encargada de la prestación del servicio de hospedaje, su estrategia principal más allá de las categorías de estos establecimientos, es lograr la satisfacción de los clientes, basados en la calidad del servicio, soportado por un equipo humano motivado, capacitado y comprometido con su organización, dispuestos a brindar al cliente o huésped una grata experiencia. En ese sentido el recurso más importante para la prestación del servicio de hospedaje es el recurso humano, el cual garantiza la calidad y la experiencia del servicio que se otorga. Consecuentemente este recurso debe encontrar en el desempeño de su trabajo un estado emocional positivo, que represente el resultado de la valoración o la experiencia de su puesto laboral, expresada en términos de satisfacción laboral, como consecuencia de las evaluaciones cognitivas individuales y emocionales respecto a sus expectativas. Generalmente cuando estas expectativas no son cubiertas por la organización los trabajadores son potenciales candidatos a abandonar la organización, lo que se denomina rotación laboral, con consecuencias negativas en la calidad del servicio, los costos que involucra la salida y los efectos en los colaboradores que se mantienen en la organización.

En el sector turístico el factor humano es la pieza clave que forma parte del “producto” y que realiza directamente el servicio prestado por las empresas. Los recursos humanos son los valores intangibles que mejor conforman la “experiencia turística” que demanda el cliente actual (Gutiérrez & Rubio, 2009). Los recursos humanos son la base de la

obtención de las ventajas competitivas en el sector turístico debido a que su vinculación y motivación son elementos estratégicos que influyen en la calidad del servicio.

Todo lo expuesto puede quedar circunscrito al estudio de la organización y dirección empresarial, y a considerar a los empleados como personas diferentes y únicas, que acuden a una organización porque tienen una serie de expectativas y necesidades que esperan cumplir a través de ésta. Algunas organizaciones se han preocupado por retener a sus trabajadores, pues reconocen las contribuciones que éstos hacen (Lee & Chang, 2008). Una de las principales formas de lograrlo es procurar que los individuos se sientan satisfechos y comprometidos con la organización (Galup, Klein & Jiang, 2008).

Dentro del sector hotelero debe tenerse en cuenta que el marketing y la adaptación a las características del cliente debe analizarse y estudiarse desde la perspectiva interna, es decir, desde la importancia que juegan los empleados en la efectividad de dichos aspectos, ya que al orientar la visión de “llegar al corazón del cliente a través del corazón del empleado”, consiguen que la satisfacción laboral y el compromiso organizativo que generan, repercutan de manera directa y contundente en la calidad global del servicio hotelero que percibe el cliente, además, los empresarios deben atender a cada área de trabajo y proporcionar un programa de mejora personalizado y orientado a los distintos grupos, de acuerdo a las características laborales de ese grupo (Lee & Way, 2010).

En cuanto a estudios realizados sobre satisfacción laboral en el sector hotelero, se tiene, por ejemplo, un estudio realizado en la provincia de Córdoba – España, donde se evaluó la relación que existe entre la calidad percibida por los clientes y los niveles de satisfacción laboral y compromiso (Gonzales, 2011). Así mismo se han realizado estudios motivacionales en el sector hotelero en la ciudad de Andalucía-España, donde se analizó el grado de compromiso de los trabajadores, así como su relación con el grado de satisfacción respecto a diversas facetas del trabajo (Gallardo, Sanchez, Lopez & Millan, 2007). Otro

estudio relacionado con la satisfacción laboral en el sector hotelero, se expuso en un trabajo de investigación sobre las relaciones causales de implicación con el trabajo, el compromiso organizacional (normativo y afectivo), y la satisfacción laboral (intrínseca y extrínseca) en un hotel en Chipre – Grecia (Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014).

De la revisión efectuada en la literatura, no se halló estudios de satisfacción laboral en el sector hotelero de la ciudad del Cusco. El presente estudio de satisfacción laboral en el sector hotelero de las categorías de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad del Cusco, permitirá ayudar a las gerencias de estas organizaciones, a establecer políticas para una adecuada gestión del talento humano, con conocimiento de las causas y motivaciones que influyen en la satisfacción de sus trabajadores.

### **1.2. Definición del Problema de Investigación**

Siendo el recurso humano la base de la obtención de ventajas competitivas y la garantía de una buena calidad de servicio en el sector hotelero, es necesario conocer cuál es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en este sector en la ciudad del Cusco, aspecto que es fundamental para garantizar un servicio de alta calidad, que permita el crecimiento sostenible de esta actividad, así como mantener al Cusco como un destino turístico importante de la región.

Los gerentes de las organizaciones hoteleras requieren conocer y evaluar los factores que juegan un papel importante en la determinación de la satisfacción laboral de sus trabajadores. La satisfacción de los empleados es necesaria para lograr la satisfacción de los clientes, ya que se encuentran íntimamente relacionadas.

### **1.3. Propósito de la Investigación**

El propósito del presente trabajo de investigación, es determinar el nivel de satisfacción laboral y los factores que influyen en los trabajadores de los hoteles de tres,

cuatro y cinco estrellas de la ciudad del Cusco, para ello se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer el nivel de satisfacción laboral en cada una de las categorías de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad del Cusco.
2. Conocer si existen diferencias significativas por área de trabajo respecto al nivel de satisfacción laboral en cada una de las categorías hoteleras del presente estudio.
3. Conocer si existen diferencias significativas por género respecto al nivel de satisfacción laboral en cada una de las categorías hoteleras del presente estudio.
4. Conocer si existen diferencias significativas por tiempo de servicio respecto al nivel de satisfacción laboral en cada una de las categorías hoteleras del presente estudio.

#### **1.4. Relevancia de la Investigación**

El papel del turismo se revela como fundamental en la economía nacional, la importancia de este tipo de investigación, resalta en un sector con un papel privilegiado dentro de la economía nacional. Concretamente, la ciudad del Cusco está entre las ciudades líderes en el sector turismo de Latinoamérica, no solo por la existencia de una gran cantidad de recursos turísticos, sino también por la experiencia acumulada en la provisión de servicios turísticos de calidad. En definitiva, queda justificado el interés del estudio de la satisfacción laboral en el sector Hotelero de la ciudad del Cusco, ya que es un fenómeno social y cultural, pero también económico, dada su repercusión directa e indirecta en la economía del Perú.

Siendo la ciudad del Cusco un destino turístico reconocido en Latinoamérica, la provisión de servicios de hotelería de alta calidad contribuye a la competitividad y sostenibilidad de la actividad turística donde el papel del recurso humano juega un papel preponderante en el logro de la satisfacción del huésped (cliente). Son estas razones las que

sustentan la importancia del estudio de la satisfacción laboral en el sector hotelero de la ciudad del Cusco.

En el presente trabajo de investigación se utilizó como instrumento de medición de la satisfacción laboral, la escala SL-SPC (Palma, 2005), la cual ha sido aplicada en diversos sectores económicos, por lo que se desea validar el instrumento en el sector hotelero. En la ciudad de Cusco no se han desarrollado estudios de satisfacción laboral en el sector hotelero, los resultados de este estudio permitirán conocer los factores de satisfacción e insatisfacción laboral para su evaluación, análisis y el debido reforzamiento o mejora de políticas por parte de la administración de estas organizaciones.

### **1.5. Naturaleza de la Investigación**

El presente estudio se desarrolla de acuerdo a un enfoque cuantitativo debido a que tiene como objetivo describir y explicar los fenómenos asociados a la satisfacción laboral, y la relación entre sus factores y las variables ocupacionales, siendo los factores que evalúa el instrumento utilizado los siguientes: (a) significancia de la tarea, (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o social, y (d) beneficios económicos. El tipo de investigación es descriptivo y correlacional, descriptivo porque permitirá conocer el nivel de satisfacción laboral y correlacional porque determinará el grado de relación que existe entre los factores de la satisfacción laboral y las variables ocupacionales: (a) área de trabajo, (b) género, y (c) tiempo de servicio del trabajador.

### **1.6. Preguntas de Investigación**

La medición y comparación del nivel de satisfacción laboral de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad del Cusco, son los puntos de partida para la investigación, por ello se plantea las siguientes preguntas: ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en cada una de las tres categorías hoteleras? ¿Son los mismos niveles?

Así también, con el propósito de determinar las posibles diferencias se plantea conocer: ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en cada una de las tres categorías hoteleras por área de trabajo?, ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en cada una de las tres categorías por género?, ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en cada una de las tres categorías por tiempo de servicio?

### **1.7. Hipótesis de la Investigación**

Las hipótesis de la investigación son:

H1: No existen diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral, de los trabajadores de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad del Cusco.

H2: No existen diferencias significativas por área de trabajo, respecto al nivel de satisfacción laboral, de los trabajadores de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad del Cusco.

H3: No existen diferencias significativas por género, respecto al nivel de satisfacción laboral, de los trabajadores de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad del Cusco.

H4: No existen diferencias significativas por tiempo de servicio, respecto al nivel de satisfacción laboral, de los trabajadores de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad del Cusco.

Asimismo, en la presente investigación se consideran como variables independientes a las variables ocupacionales: (a) área de trabajo, (b) género y (c) tiempo de servicio del trabajador. Y como variable dependiente al nivel de satisfacción laboral, que es medida mediante la suma de puntajes de cuatro factores: (a) significación de la tarea, (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o social, y (d) beneficios económicos.

## 1.8. Marco Conceptual

El presente estudio se circunscribe en la actividad económica de servicios de hospedaje u hotelería dentro de la ciudad del Cusco, específicamente en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, donde se evalúa el nivel de satisfacción laboral de sus trabajadores, como factor importante en la satisfacción de sus clientes (Getz y Carlsen 2005). En el presente trabajo de investigación, se define la satisfacción laboral como la actitud que el individuo tiene hacia su trabajo, esta actitud puede ser positiva o negativa dependiendo de variables que afecten la percepción del individuo respecto a su trabajo tales como creencias y valores. (Andresen, Domsch y Cascorbi, 2007). La medición del nivel de satisfacción laboral, en el presente estudio, se realizó a través de la escala SL-SPC, propuesta por Sonia Palma, el cual es un instrumento que mide la satisfacción laboral a través de cuatro factores: (a) significancia de la tarea, (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o social y (e) beneficios económicos.

## 1.9. Definición de Términos Operacionales.

**Satisfacción laboral.** Se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 2005).

**Significancia de la tarea.** Es la disposición al trabajo en función de atribuciones asociadas con el mismo (sentido de esfuerzo, realización, equidad o aporte material) (Palma, 2005).

**Condiciones de trabajo.** Es la evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos, o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral (Palma, 2005). Es una variable ocupacional que se refiere a la comodidad del ambiente de trabajo categoría salarial a la que pertenece el entrevistado.

**Reconocimiento Personal o Social.** Es la tendencia evaluativa del trabajo en función del reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos (Palma, 2005).

**Beneficios Económicos.** Disposición al trabajo en función de aspectos remunerativos o incentivos económicos, como producto del esfuerzo en la tarea asignada (Palma, 2005).

**Supervisión.** Se refiere al estilo que adopta el jefe para llevar adelante a su grupo. Puede ser adecuado o inadecuado.

**Género.** Es una variable ocupacional utilizada en la investigación para clasificar a la población. Comprende: (a) femenino y (b) masculino.

**Responsabilidad.** Es la posibilidad de que cada empleado pueda asumir mayores compromisos.

**Hotelería.** Es el nombre genérico de la actividad económica consistente en la prestación de servicios, ligados al alojamiento y la alimentación esporádica, usualmente ligados al turismo, los establecimientos dedicados a estas actividades reciben distintos nombres, según su categoría o finalidad. Las categorías hoteleras son los rangos definidos a fin de diferenciar dentro de cada grupo de establecimientos, las comodidades y servicios que éstos deben ofrecer, en el Perú están clasificados de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos en el decreto supremo 029-2004-MINCETUR, emitido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), los que se detallan en el Apéndice F.

**Áreas de Trabajo de la Actividad Hotelera.** Para el presente estudio, se han agrupado a los trabajadores hoteleros en áreas de trabajo que corresponden a cuatro actividades principales: (a) administración, (b) alimentos y bebidas, (c) limpieza y mantenimiento y (d) recepción, cuyo detalle se muestra en el Apéndice D.

**Turismo.** Se describe como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo

consecutivo inferior a un año, o con fines de ocio u otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado (World Tourist Organization, WTO).

### **1.10. Supuestos**

El presente trabajo de investigación asume que la satisfacción laboral puede ser medida a partir de la suma de los niveles de satisfacción de cada uno de los factores que se proponen en el cuestionario de Satisfacción Laboral (SL-SPC) (Palma, 2005). La satisfacción laboral tiene una relación directa con la satisfacción del cliente en el sector hotelero. Otro supuesto del presente trabajo de investigación es que las respuestas de los trabajadores encuestados fueron confiables y sinceras, las que permitieron obtener resultados que son de utilidad para los fines de la investigación.

### **1.11. Limitaciones**

Los hoteles de cuatro y cinco estrellas en la ciudad del Cusco son en su mayoría parte de cadenas hoteleras nacionales e internacionales, donde las decisiones se toman a nivel de gerencias corporativas. Para la realización del presente trabajo de investigación, los administradores locales debían solicitar la autorización respectiva a sus gerencias corporativas, la cual en algunos casos demoraron demasiado y en otros, por políticas internas no fue aceptada la realización de las encuestas.

En los hoteles de tres estrellas, se evidenció temor por parte de los encargados o administradores por la aplicación del cuestionario a sus trabajadores, principalmente por la competencia que existe en este medio y el recelo por el manejo inadecuado que se podría dar a la información recolectada.

Algunos establecimientos hoteleros desarrollan su propio estudio de clima y satisfacción laboral, por lo que no permitieron el desarrollo de las encuestas a su personal.

Al momento de realizar el estudio, no se pudo encuestar a la totalidad de los trabajadores debido a los periodos vacacionales de algunos trabajadores, así como de los turnos poco accesibles. Algunos hoteles de cuatro y cinco estrellas tienen poco tiempo de operación en la ciudad del Cusco, por lo que la recolección de este dato tuvo algunas limitaciones. Para la determinación del tamaño de muestra se utilizó un nivel de significancia del 99% y un error de muestreo del 5%.

### **1.12. Delimitaciones**

El presente trabajo de investigación se circunscribe al estudio de la satisfacción laboral, en los trabajadores de ambos sexos de todas las áreas de trabajo, de hoteles de las categorías de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad del Cusco. Las características y exigencias para estos establecimientos, están definidas por el Mincetur (ver Apéndice F).

### **1.13. Resumen**

El servicio de hospedaje de un hotel está constituido de una parte por su infraestructura diseñada, construida y equipada, para ofrecer confort a los huéspedes conforme a la categoría ofrecida. La otra parte y aún más importante que la infraestructura, es el recurso humano, cuya atención, trato y esmero son los elementos que forman la percepción del nivel de satisfacción de los clientes, así como la experiencia que se llevan al retirarse del establecimiento.

Cada colaborador es una pieza muy importante dentro de la propuesta de valor que se ofrece al huésped, por ello no habrá una buena percepción del servicio, si alguna de las actividades ofrecidas no se ha brindado adecuadamente. Esta es la razón por la cual la medición de la satisfacción posee gran importancia dentro de la gestión del recurso humano por parte de las organizaciones hoteleras. Las organizaciones turísticas son intensivas en mano de obra y para ofrecer servicios de alta calidad necesitan de la cooperación activa entre ellos. Este hecho hace que la gestión del talento humano y los grupos se vea condicionada por

las particularidades del ser humano. Los responsables hoteleros tienen que conocer a las personas con las que trabajan, cómo son, en qué se parecen, en qué se diferencian, por qué actúan de una determinada forma, cómo actuarán en el futuro, qué deben hacer para que apoyen los fines de la organización, su adaptación al cambio, el desarrollo de la cultura organizativa, etc.

Existen muchos trabajos de investigación referidos a satisfacción laboral en diferentes sectores económicos, sin embargo de la revisión realizada no se ha encontrado estudios sobre satisfacción laboral en el sector hotelero de la ciudad del Cusco, por lo que se hace necesario realizar el presente estudio de satisfacción laboral en establecimientos de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad del Cusco, lo que permitirá comprender los factores que generan satisfacción a los trabajadores del sector hotelero en las categorías antes indicadas.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

Después de analizar los antecedentes relacionados con la satisfacción laboral, se buscó comprender los conceptos relacionados a las principales variables independientes del estudio las cuales son: (a) área de trabajo, (b) género y (c) tiempo de servicio, y las variables dependientes o factores las cuales son: (a) significancia de la tarea, (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o social, y (d) beneficios económicos, lo que se grafica en la Figura 1.

En la gestión empresarial, los aspectos objetivos y subjetivos del comportamiento del personal se pueden resumir, según Gallego y Casanueva (2011) en tres: (a) los seres humanos tienen respuestas diferentes ante un mismo estímulo como las compensaciones económicas, el reconocimiento, y otros, no afectan del mismo modo a todos los empleados, las respuestas a estos estímulos variarán de acuerdo a la percepción de cada uno de ellos, (b) las personas no tienen un comportamiento igual a lo largo del tiempo, así, un factor motivacional, como el salario, puede generar satisfacción en un trabajador en un momento concreto de su carrera laboral, pero en otro puede no producir la misma reacción, (c) las personas tienen comportamientos diferentes dependiendo de la dimensión espacial donde se encuentren, es decir del lugar físico en el que se ubiquen. El trabajador no se comporta del mismo modo dentro y fuera del trabajo, con un grupo de personas que con otro o cuando asume un rol u otro. En la esfera laboral esto puede llevar a que un trabajador manifieste opiniones diferentes para un mismo factor dependiendo de su posición o ubicación. La heterogeneidad de las personas y grupos, principalmente en las organizaciones turísticas y hoteleras, como sus características físicas, psicológicas, culturales y geográficas, deben ser tomadas en cuenta a fin de poder gestionar adecuadamente el recurso humano.

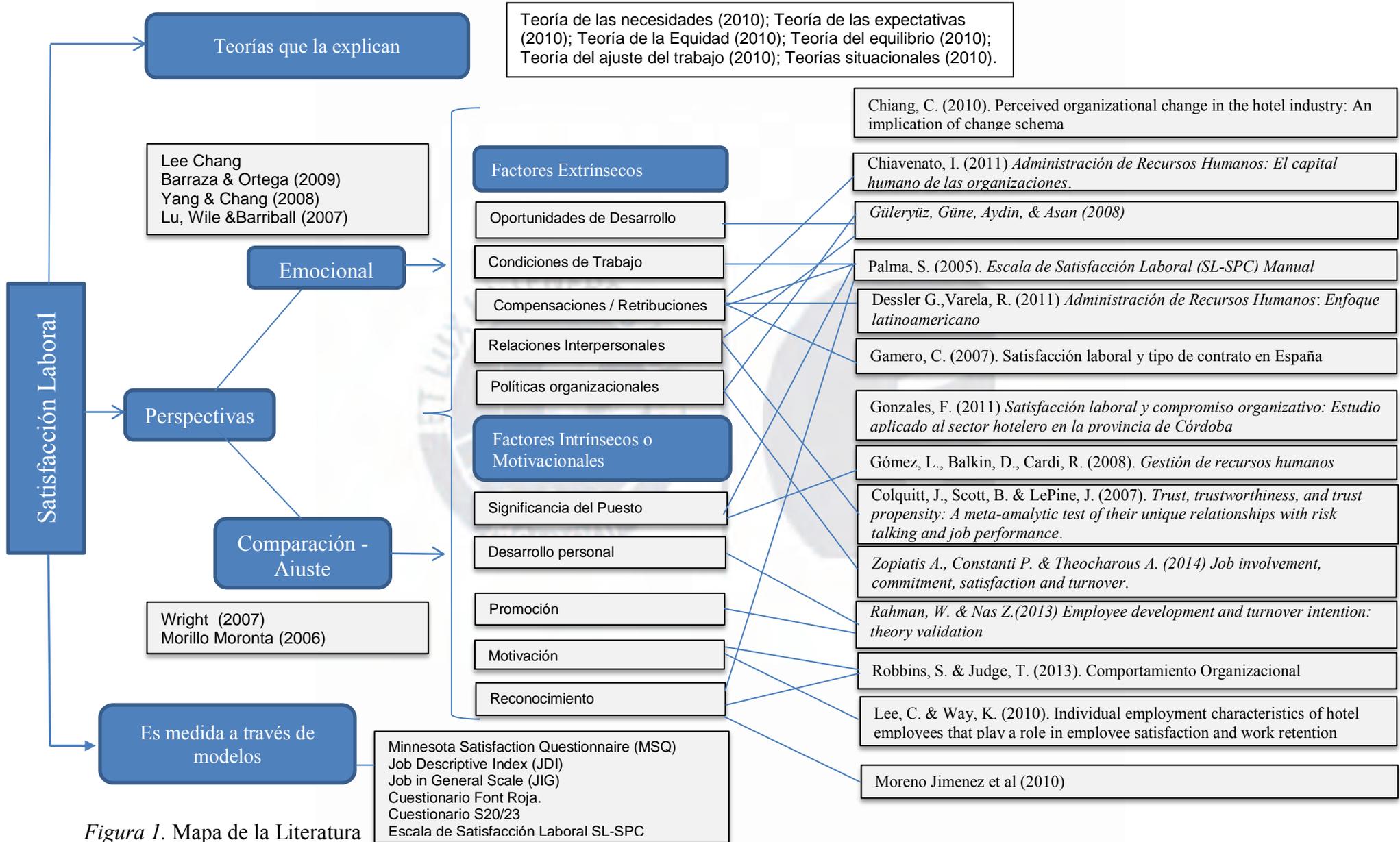


Figura 1. Mapa de la Literatura

## 2.1. Comportamiento Organizacional

Una persona tiene miles de actitudes, sin embargo el comportamiento organizacional reclama atención para un número limitado de actitudes que se relacionan con el trabajo, los cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo, la mayor parte de investigaciones se dedicaron a tres actitudes: (a) satisfacción en el trabajo, (b) involucramiento en el trabajo, y (c) compromiso organizacional. La primera de estas se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos, de aquí que cuando se hable de las actitudes en un trabajo, se está hablando de satisfacción en el empleo. El involucramiento en el trabajo, se refiere al grado de involucramiento de una persona que se identifica psicológicamente con su empleo, considera el nivel de su desempeño percibido como beneficio para ella y está relacionado a las facultades de decisión en forma psicológica (autonomía). El compromiso organizacional, es el grado en la que un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas, sus creencias y sus valores (Robbins & Judge, 2013).

En cualquier tipo de organización interactúan personas, no importa su número, cada una de ellas cumple un rol, desde simples empleados hasta jefes o directivos. Todas esas personas tienen determinados comportamientos según las circunstancias y sus roles, a la suma de todos estos comportamientos, sus causas, motivos, interrelaciones, etc., es a lo que se denomina comportamiento organizacional. El comportamiento organizacional centra, por tanto, su atención en la satisfacción laboral, en el compromiso organizacional y en la motivación laboral (Alles, 2007).

## 2.2. Actitud

Las actitudes son enunciados de evaluaciones favorables o desfavorables, acerca de objetos, individuos o eventos, estos reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo. Las actitudes son complejas, si se pregunta a los trabajadores sobre su actitud hacia la organización donde laboran, quizá se reciba una respuesta sencilla, pero es probable que las razones que subyacen en tal respuesta sean más complejas. Los tres componentes principales de las actitudes son: (a) el cognitivo, (b) afectivo y (c) componente del comportamiento. El componente cognitivo provee una descripción de la creencia de cómo son las cosas, es la que crea el escenario para el elemento fundamental de una actitud. El componente afectivo, es el segmento emocional o sentimental de una actitud. Finalmente el afecto conduce a eventos del comportamiento de una actitud, que se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Aunque con frecuencia se piensa que la cognición genera el afecto y ambos generan el comportamiento, en realidad no es raro que estos componentes sean difíciles de separar. En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento, las actitudes primordiales son aquellas que reflejan los valores fundamentales, el interés propio o la identificación con individuos o grupos que la persona valora. Las actitudes que los individuos consideran importantes, tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento, entre más específica sea la actitud, más específico es el comportamiento y más fuerte será la relación entre los dos. Las actitudes específicas tienden a predecir comportamientos específicos, mientras que las actitudes generales tienden a pronosticar mejor los comportamientos generales (Robbins & Judge, 2013).

Las personas pueden tener miles de actitudes, pero aquellas que se relacionan con el trabajo pueden ser positivas o negativas, estas actitudes que tienen los empleados acerca de

su trabajo pueden ser: la satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo, y el compromiso organizacional.

### **2.3. Satisfacción Laboral**

Existen muchas definiciones que tratan de explicar la satisfacción laboral, así para Wright y Bonett (2007) la satisfacción laboral es la forma más antigua y común de operacionalizar la felicidad en el lugar de trabajo. Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) lo definieron como un estado emocional placentero o positivo, que es el resultado de la experiencia misma del trabajo, este estado emocional es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través del trabajo. Entonces la satisfacción laboral es la actitud que el individuo tiene hacia su trabajo, esta actitud puede ser positiva o negativa dependiendo de variables que afecten la percepción del individuo respecto a su trabajo tales como creencias y valores.

Así mismo existen diversas perspectivas respecto a la definición de la satisfacción laboral, por un lado se encuentran los autores que entienden la satisfacción como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo (Gonzales, 2011), y por otro lado se halla la perspectiva de los que consideran la satisfacción laboral como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente. No obstante, sí existe consenso entre los autores respecto a la consideración de la satisfacción laboral como una variable multidimensional, en este sentido la satisfacción laboral se encuentra formada por dos tipos de factores: (a) los extrínsecos del entorno de trabajo y (b) los intrínsecos que reflejan las experiencias de los individuos con su puesto de trabajo. La satisfacción laboral intrínseca aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea (Moreno, Ruiz, Canto, San Martín & Perles, 2010), y en definitiva deriva de las recompensas de índole interno al propio individuo

ofrecidas por su trabajo. La satisfacción extrínseca proviene de factores tales como la satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, la relación con los clientes o la seguridad en el trabajo.

Las facetas principales de satisfacción en el empleo son: el trabajo en sí, el pago, oportunidades de avanzar, supervisión y compañeros, disfrutar el trabajo en sí, es lo que se correlaciona casi siempre con niveles elevados de satisfacción, la mayoría de los individuos prefieren trabajos que planteen retos y sean estimulantes. Existe una relación interesante entre el salario y la satisfacción en el trabajo, para las personas pobres, las que viven por debajo del umbral de la pobreza o que viven en países pobres, el pago se correlaciona con la satisfacción en el empleo y con la felicidad en general (Robbins & Judge, 2013).

Andresen et al. (2007) plantearon la satisfacción como un estado emocional placentero o positivo, resultado de la experiencia del trabajo y que se produce cuando se satisfacen ciertos requerimientos individuales a través de este. Lee y Chang (2008) indicaron que la satisfacción laboral es un concepto amplio y general, que se refiere a la actitud del individuo hacia su trabajo. Por otro lado se señala que la satisfacción laboral representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben (Wright, 2006). Un trabajador satisfecho y comprometido, que siente que sus aportaciones son tomadas en cuenta y que trabaja en equipo, tendrá a manifestar una mayor diligencia en el desempeño de su trabajo, es por ello que los modelos de Calidad Total incluyen aspectos que inciden directamente en la gestión del recurso humano, y consecuentemente, en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores (Mendoza, Orgambidez, & Carrasco, 2010). Los responsables de las organizaciones hoteleras necesitan evaluar y conocer aquellos factores que juegan un papel importante en el suministro de lo que los trabajadores esperan

de su empleo. Con estas premisas, los investigadores y los profesionales de la industria hotelera tienen la necesidad de buscar medios eficaces para medir los factores que afectan la satisfacción laboral de los trabajadores (Lee & Way, 2010). Los gerentes y directivos de los hoteles deben entender las necesidades, motivaciones y preocupaciones de sus empleados (Chiang, 2010).

En cuanto a los efectos directos de la satisfacción laboral, es reiterada la consideración de ésta como predictor de la rotación del personal, a la vez que repercute en el descenso de la calidad del servicio, produciéndose la disminución de la satisfacción y lealtad del cliente (Nadiri & Tanova, 2010). Del mismo modo Wright & Bonett (2007) manifestaron que, de acuerdo a sus investigaciones, “la satisfacción laboral es un predictor significativo de la rotación del personal, añadieron además que, cuando la satisfacción laboral es baja, los individuos son aptos para empezar a buscar otro trabajo, mientras que cuando la satisfacción laboral es alta, los individuos probablemente permanecerán en sus puestos actuales de trabajo”. (p.142)

La satisfacción laboral depende de factores intrínsecos al trabajo como el contenido de la tarea, las posibilidades de promoción y desarrollo personal, la responsabilidad o el reconocimiento de los demás. La ausencia de estas características, a las que se denomina factores motivacionales, hará que la persona no esté satisfecha con su trabajo, pero no será motivo de insatisfacción. Los determinantes de la insatisfacción según este modelo, son los denominados factores higiénicos: salario, seguridad, ambiente físico del trabajo, políticas de la empresa, estilos de liderazgo y relaciones personales. Se puede decir, por tanto, que según el modelo de los dos factores, las características intrínsecas del trabajo constituyen fuentes importantes de la satisfacción en el trabajo, mientras que las características extrínsecas, determinan la insatisfacción (Alcover, Leon, Osca & Topa, 2012).

## 2.4 Compromiso

El compromiso con el trabajo, está relacionado directamente al sentimiento de apego que tiene el individuo con su trabajo. Sin embargo, confundirlo con el compromiso organizativo, sería limitar en cierto sentido a éste, ya que el compromiso con el trabajo puede ser uno de sus elementos, pero no el único, porque además del trabajo se incluyen las relaciones laborales y humanas, los fines colectivos perseguidos, los sentimientos de equipo, los instrumentos, etc. Meseguer (2011) al referirse a los efectos de la crisis sobre el compromiso en la empresa, entendía dos tipos de compromiso del trabajador, el racional o voluntad de permanencia en la empresa, y el afectivo que implica la voluntad de realizar un esfuerzo discrecional, para ir más allá del ámbito estrictamente de la responsabilidad del propio puesto de trabajo, en forma de colaboración no solicitada con compañeros y otros departamentos, mejora voluntaria de los procesos y sistemas de trabajo, comunicación de errores, nuevas ideas, etc. (Meseguer, 2011).

El compromiso refleja el vínculo psicológico que ata al individuo con la organización, pero la naturaleza de éste podría diferir. El vínculo entre el empleado y la organización puede tomar tres formas: (a) conformidad, (b) identificación e (c) interiorización. La conformidad se da cuando se adoptan actitudes y conductas para conseguir recompensas específicas, es decir, la implicación instrumental por una recompensa extrínseca concreta. La identificación ocurre cuando los trabajadores se sienten orgullosos de ser parte de un grupo, respetando sus valores y logros, pero sin adoptarlos como si fueran propios, y por tanto, supone la implicación basada en el deseo de unirse con la organización. Por último, la interiorización se da cuando los valores del individuo y de la organización coinciden, generando de este modo una involucración congruente entre ambos. Para Bergman (2006) la esencia de este tipo de compromiso, radica en el “sentimiento de obligación de los empleados

a la que se conoce como compromiso moral, ya que hace referencia a la obligación moral de los empleados a permanecer en la organización” (González y Guillén, 2008, p. 404).

Por otra parte Tejada y Arias (2005) sugirieron que el compromiso del trabajador con su organización, depende básicamente de la percepción que el trabajador tenga de las prácticas organizacionales, es decir, del clima organizacional percibido. Las variables de medición en su estudio, fueron a través de escalas donde midieron: el apoyo, la justicia, la participación, el compromiso y las oportunidades del trabajador en la organización. El resultado obtenido demostró que el clima organizacional, es percibido de forma distinta por los trabajadores de acuerdo a las diferentes variables estudiadas. Así mismo, indicaron que las prácticas organizacionales influyen en la intención de rotación laboral, principalmente en empresas que poseen sistemas de calidad implementados. Adicionalmente a las prácticas organizacionales, un factor decisivo es la percepción de estas prácticas por parte de los trabajadores, ya que mientras estas prácticas sean correctamente percibidas por los trabajadores, el nivel de intención de rotación disminuye.

## **2.5. Involucramiento en el Trabajo**

El involucramiento en el trabajo, es el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo, y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo, se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Un concepto que se relaciona de cerca con el anterior, es el de otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben en su trabajo. Los altos niveles de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones en forma psicológica, se relacionan en forma positiva con la responsabilidad social de la organización y el desempeño en el trabajo (Robbins & Judge, 2013).

## 2.6. Motivación

Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo de conocimiento de lo que los motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen por lo menos a una tendencia concreta o a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En este aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona (Chiavenato, 2011). La motivación también se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo organizacional, la clave de esta definición está en la intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona, la dirección es aquello que beneficie a la organización y la persistencia es la medida del tiempo durante el cual alguien mantiene el esfuerzo (Robbins & Judge, 2009).

La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la gestión de los recursos humanos, este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación, consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo, intenta explicar el por qué los empleados están más motivados y más satisfechos con un tipo de trabajo que con otro. Para los directivos resulta esencial comprender la motivación del trabajo, porque los empleados que están muy motivados están en mejor disposición de ofrecer un producto o servicio de calidad superior, que aquellos otros trabajadores que carecen de motivación (Gómez, Balkin & Cardi, 2008).

El origen de la motivación es una carencia, deseo o temor, en conclusión una necesidad objetiva o subjetivamente percibida, es que el ser humano racionalice y traduzca en objetivos con arreglo a los cuales orientará su comportamiento. El ciclo de la motivación puede describirse como, un mecanismo tendiente a restaurar un equilibrio perturbado por determinados estímulos. Las personas tienden a mantener una situación de equilibrio o bienestar psicológico, que puede verse alterado por un estímulo externo o interno que hace evidente una necesidad. El sujeto percibe en tal caso la tensión que la necesidad le produce, y para eliminarla formula una meta u objetivo a través de cuyo logro estima a priori, que obtendrá satisfacción para la necesidad sentida restableciéndose así el equilibrio. Conforme a ello, desarrolla un comportamiento tendiente a lograr la satisfacción de la necesidad (Gonzales, 2011).

### **2.7. Significancia de la Tarea**

La significancia de la tarea es el grado en el que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas, un ejemplo de actividad con mucha significancia es la de una enfermera, que atiende todas las necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un Hospital. Por otro lado la labor que realiza un empleado de limpieza que asea los pisos de un hospital sería un trabajo bajo en esta dimensión (Robbins & Judge, 2013).

La significancia de la tarea según Hackman & Oldham (citado en Gonzales, 2011) es el grado en que el trabajo tiene un impacto sustancial en las vidas o trabajo de otros, ya sea dentro o fuera de la organización, se trata de reconocer el impacto que el puesto tiene sobre otras personas o sobre su bienestar, ya sea físico o psicológico. Así mismo Gómez, Balkin y Cardi (2008) indicaron que la significancia de la tarea, es el grado en que el trabajo tiene un impacto significativo sobre los demás, tanto fuera como dentro de la organización.

## 2.8. Beneficios Económicos y Compensaciones

La retribución total de un empleado tiene tres componentes, la proporción relativa de cada uno de ellos, varía mucho en función de cada empresa. El primer componente y el más importante en la mayoría de las empresas es: el salario base, es decir, la cantidad fija que recibe normalmente el empleado, ya sea como salario o una retribución por hora. El segundo componente está formado por los incentivos salariales, programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento, estos incentivos pueden adoptar muchas formas, como pueden ser primas o participaciones en los beneficios de la empresa. El último componente está formado por las prestaciones sociales, a veces denominadas retribuciones indirectas, en las que se incluyen una gran variedad de programas como seguros médicos, vacaciones y subsidios (Gómez, et al. 2008). Así mismo los beneficios económicos se refieren a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades para la empresa, tienen dos componentes principales: (a) pagos en efectivo, como sueldos salarios, incentivos, comisiones y bonos, y (b) prestaciones como: seguros, días de vacaciones y asignación vacacional (Dessler & Varela 2011).

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta, la directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones; el salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado, en función al puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. La remuneración indirecta, se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del

plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, horas extras, salubridad, años de servicio, participación en las utilidades, subsidio por alimentación, transporte, seguro de vida, etc. (Chiavenato, 2011). El beneficio económico, es la disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos, como producto del esfuerzo en la tarea asignada (Palma, 2004).

Gamero (2007) descubrió una correlación positiva de la satisfacción laboral con la retribución, y negativa cuando se producen situaciones de desajuste en la combinación de salario y tiempo de trabajo. O'Halloran (2011) indicó, que diferentes esquemas de políticas salariales promueven impactos disímiles sobre la satisfacción y la rotación laboral. El autor indica que el destajo y el pago a través de comisiones, se asocian con una mayor rotación laboral, mientras que los bonos son típicamente asociados con un menor ratio de rotación. Se observa una menor rotación entre los que mantienen una política de pagos integrados por un sueldo fijo más bonos flexibles.

Adicionalmente, se indica que las empresas que utilizan opciones de acciones y bonos, mejoran la retención de empleados. Yang, Wan y Fu (2012) dijeron que los empleados contribuyen con sus esfuerzos a fin de obtener beneficios, y un paquete de compensación que ofrecen los empleadores, así mismo la compensación y beneficios que incluyen los pagos recibidos directamente en efectivo (por ejemplo: la base, el mérito, incentivos, ajuste de costo de vida) e indirectamente como beneficios (por ejemplo: pensiones, seguro médico, programa para ayudar a equilibrar trabajo y la vida personal). Los empleados pueden tener diferentes tipos de preferencia en base a sus requerimientos, algunos de ellos prefieren directamente dinero en efectivo, pero algunos de ellos preferirán indirectamente otros beneficios. La preferencia de los componentes de la remuneración y los beneficios, son definidos por los

estudios realizados por la organización, lo que ayuda a distinguir las necesidades deseadas por los trabajadores y retenerlos.

Biswas (2010) dijo que desde un punto de vista práctico, es importante para los administradores estar al tanto de las percepciones de los empleados sobre las realidades del trabajo. Por tanto, es un imperativo que los gerentes diseñen las responsabilidades del trabajo de los subordinados, de una manera tal que haya menos estrés y una mayor cantidad de desafío, recompensas y reconocimiento. De tal forma que mientras mayor es la satisfacción en el trabajo de un empleado, extrínseca, intrínseca y socialmente, mayor será el nivel de identificación organizacional y compromiso. Evidentemente, esa actitud haría alentar a la persona para continuar en la organización y restringir su intención de rotar. Desde un punto de vista práctico, los gerentes deben crear un entorno de trabajo a través del diseño y la gestión de procesos, tales como la comunicación organizacional y adecuadas políticas de recurso humano, con el fin de hacer que los empleados tengan fácil acceso a la información, reducir el estrés, y en general hacer que la experiencia de trabajo sea más agradable y fructífera.

Sanchez, Lopez y Millan (2007) indicaron que de acuerdo a los estudios realizados en siete establecimientos hoteleros del caribe, mostraron que las recompensas preferidas por los empleados eran en primer lugar, un buen salario y en segundo término unas buenas condiciones de trabajo.

## **2.9. Condiciones de Trabajo**

Conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en el que ésta se realiza, así mismo, estas variables determinan la salud del operario en la triple dimensión: física, mental y social, definida por la OMS (Organización Mundial de la Salud). Las condiciones de trabajo son un área interdisciplinaria estrechamente vinculada con la seguridad, calidad de vida y la salud dentro del trabajo. Son cualquier aspecto del trabajo con

posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyéndose además los aspectos ambientales y tecnológicos, así como los aspectos relacionados con la organización del trabajo.

Las condiciones laborales representan los recursos que la institución provee a los trabajadores, como: elementos materiales, económicos o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas tales como: la remuneración, tecnología que facilite el trabajo, etc. La existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral (Palma, 2005). Según el Ministerio de Trabajo y Promoción al Empleo, las condiciones de trabajo se clasifican en tres tipos: (a) condiciones de entorno, las que se encuentran ligadas no solo al espacio en el que se desempeña el trabajo, sino también a las herramientas con que cuenta el trabajador para realizar sus labores; (b) condiciones de riesgo, donde existen factores de riesgo que requieren medidas preventivas; y (c) condiciones de servicios, en el que existen servicios que el trabajador valora y toma en cuenta a la hora de tomar una decisión de cambio de trabajo (servicios médicos, de comedor, de guardería y otros). En la satisfacción del trabajador incide positivamente las condiciones de trabajo y el ingreso económico. Bajo adecuadas condiciones de trabajo se espera que el trabajador no presente insatisfacción laboral. Se diferencia tres grupos de variables sobre condiciones de trabajo: (a) condiciones de entorno; (b) condiciones de riesgo, y (c) condiciones sobre los servicios del centro de trabajo.

## **2.10. Reconocimiento Personal y/o Social**

Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de lo contrario se frustran los esfuerzos de generar sentimientos de prestigio y confianza en sí mismo. Las teorías al respecto coinciden en ver al empleado, como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su

conducta laboral, a lograr metas que permitirán a la organización alcanzar su razón de ser con altos niveles de eficacia.

Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente (Robbins & Judge, 2009). El reconocimiento personal y/o social es la tendencia evaluativa del trabajo, en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos (Palma, 2010).

### **2.11. Género**

Las nuevas condiciones de organización social y económica están permitiendo un avance extraordinario de las mujeres en el mundo laboral, sin embargo, no siempre han sido acompañadas, del necesario y deseable equilibrio, entre las diversas esferas de la vida y el equitativo trato y consideración en términos de privilegios y beneficios laborales. El trabajo de Sloane y Williams (citado en Gonzales, 2011), concluye que la satisfacción superior detectada entre las mujeres, no está ocasionada por el resultado de una alta valoración de los atributos del trabajo, sino que representa una diferencia innata de género. El mismo resultado se presenta en el estudio de Sanz de Galdeano (citado en Gonzales, 2011), donde se argumenta que el género supone un efecto causal sobre la satisfacción laboral, con independencia del método estadístico de estimación empleado en el modelo.

Centrándonos en la actividad hotelera, el estudio de Frye (citado en Gonzales, 2011), sobre establecimientos de este tipo, no encuentra diferencias significativas de género en cuanto a la satisfacción laboral global. Estudios realizados en el sector hotelero, indican que no existe significación estadística en cuanto a la relación entre satisfacción laboral y las variables: género, área de trabajo y tipo de contrato, en cambio sí existen diferencias significativas en las medias de las variables: edad, estado civil y salario (Gonzales, 2011). El

género es una variable ocupacional utilizada en la presente investigación para clasificar a la población, comprende: (a) femenino y (b) masculino.

## **2.12. Desarrollo del Personal**

Según Rahman (2013), el desarrollo del empleado es un esfuerzo de colaboración entre el empleador y el empleado, los cuales coadyuvan a enriquecer las actitudes, conocimiento, experiencias, destrezas y habilidades de los empleados y mejorar su eficacia general. El objetivo de los programas de desarrollo de los empleados, es mejorar las capacidades de los mismos. Cuando una organización invierte en la mejora de los conocimientos y habilidades de sus empleados, ésta se devuelve en forma de: empleados más productivos y eficaces. Al ser los empleados el recurso más valioso de cualquier organización, es imperativo que todos los demás recursos sean explotados para el desarrollo de este recurso vital. Las organizaciones deben darse cuenta de que no es sólo el rendimiento pasado de un empleado, sino su desarrollo personal futuro que debe marcar la diferencia.

La organización puede contribuir significativamente al desarrollo profesional de su recurso humano, mediante el apoyo a actividades de desarrollo profesional dentro de la organización. Existe una asociación positiva entre el desarrollo personal y la retención, del mismo modo, la adquisición de habilidades, la promoción profesional, el reconocimiento de la actuación, y oportunidades, son intercambios aceptables para la retención y compromiso laboral. Por lo tanto, se requiere que las organizaciones recluten personas adecuadas, las desarrollen a través de la formación y la adquisición de habilidades, y retenerlas para fomentar un cambio positivo en el sistema. Existe una fuerte asociación entre las percepciones de desarrollo de los empleados y su intención de rotar, esto se demuestra al proveer oportunidades de desarrollo a los empleados, que son señales de la organización en la atención a su carrera. En cambio, los empleados en reciprocidad, demuestran de manera positiva actitudes de trabajo y sienten una obligación hacia la organización. Esto implica que,

con el fin de desarrollar y mantener reciprocidad positiva en dichas organizaciones, debe esforzarse por crear culturas donde los programas de desarrollo de los empleados sean sostenidos y alentados (Rahman & Nas, 2013).

### **2.13. Clima Organizacional.**

De acuerdo a las investigaciones relacionadas a este campo se describe el clima organizacional, como los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo de liderazgo de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. Sandoval (2004) concluyó que las definiciones de clima organizacional se explican de la siguiente manera:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra, y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Randhawa y Kaur (2014) indicaron que el término "clima" se refiere a las condiciones ambientales de una región en un momento específico, como caliente, húmedo, nublado, frío, etc., del mismo modo el clima organizacional está vinculado a la atmósfera de la organización, que los empleados perciben como real dentro de los límites de esta y se relaciona con variables como innovación, creatividad, apoyo, desarrollo, clima en equipo, etc.

El clima organizacional ha sido identificado como el ambiente psicológico que afecta a la organización de múltiples maneras, es una característica relativamente duradera de una

organización que la distingue de otras organizaciones; y además: (a) encarna percepciones colectivas de los miembros de su organización, con respecto a dimensiones tales como la autonomía, la confianza, la cohesión, el apoyo, el reconocimiento, la innovación, y la equidad, (b) se produce por la interacción de sus miembros, (c) sirve de base para la interpretación de la situación, (d) refleja las normas prevalentes, valores y actitudes de la cultura de la organización, y (e) actúa como una fuente de influencia para la formación del comportamiento organizacional.

Rodríguez (2004) dijo que las organizaciones con buen clima laboral, se encuentran como las mejores del estudio “Great Place to Work” y lo hacen saber a sus clientes, porque se supone que en un lugar donde la gente se siente cómoda, las actividades se realizan eficientemente, con más ánimo y con mayor disposición. Se apela, además, a una cierta solidaridad: todos los clientes premian con la compra a organizaciones preocupadas por sus trabajadores y se solidarizan con ellos.

El clima organizacional es un conjunto de atributos del ambiente de trabajo, el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que afectan su desempeño. En el contexto de las investigaciones del clima organizacional se ha reconocido la importante influencia del clima organizacional sobre una gran variedad de procesos, resultados en las personas y las organizaciones, dentro de estos se tiene: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de las metas, la satisfacción y el desempeño laboral. En estos dominios, la influencia de las variables actitudinales, tales como la satisfacción, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y sobre los resultados obtenidos en el trabajo.

Muchas investigaciones sobre el contexto organizacional, indicaron que es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, y cuando perciben que poseen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo (Chiang, Nuñez & Martin, 2010).

Spell, Eby y Vandenberg (2014) dijeron que las interacciones relacionadas con el soporte que se produce dentro de un grupo de trabajo, influye en las creencias colectivas de los miembros, sobre el clima del grupo de trabajo para el desarrollo. Además, propusieron que las percepciones compartidas del clima organizacional ejercen una influencia en los resultados a nivel individual de rotación voluntaria y el rendimiento en el trabajo. Los individuos aprenden los valores, comportamiento y normas asociadas a su entorno de trabajo mediante la interacción con los demás. Las personas también tienen un papel activo en la realidad social del proceso de construcción del clima organizacional, a través del proceso de comunicación, donde la propia conducta da forma al contexto social y único que emerge en un grupo de trabajo. Esto sugiere que los individuos están influenciados y a su vez ejercen una influencia en su grupo de trabajo. Al igual que los supervisores, los compañeros de trabajo influyen en las actitudes de los empleados y sus comportamientos, tal vez porque los trabajadores suelen pasar más tiempo con compañeros de trabajo que cualquier otra persona.

#### **2.14. Tiempo de Servicio**

En lo referente a la variable ocupacional: tiempo de servicio, de acuerdo a lo indicado por diversos autores, la antigüedad de los trabajadores tiene un efecto positivo sobre la satisfacción laboral, ya que a medida que el individuo tiene más antigüedad, está más satisfecho con el trabajo desarrollado (Gallardo, Sanchez, Lopez & Millan, 2007).

### **2.15. Relaciones Interpersonales**

Un componente fundamental en las relaciones interpersonales en el trabajo, es la confianza interpersonal. La confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo, basados en el modelo integrativo de la confianza (Colquitt, Scott & Le Pine, 2007). La confianza es en gran medida determinada por la confiabilidad, y corresponde a la evaluación de los atributos personales en quien se va a confiar. Múltiples antecedentes pueden favorecer la percepción de confiabilidad, sin embargo, estudios recientes reconocen la existencia de tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad (Tan & Lim, 2009). Los resultados del meta-análisis realizado por Colquitt et al. (2007), revelaron que cada una de estas tres dimensiones tiene una única y significativa relación con la confianza y la correlación entre ellos es alta. Sin embargo, en el caso de la relación con los colegas, la investigación de Tan & Lim (2009) encontró que sólo la integridad y benevolencia eran significativos para medir la confiabilidad.

### **2.16. Promoción**

Una Promoción es el cambio de una persona a un puesto de nivel más alto dentro de una organización. El termino promoción es una de las palabras que tiene más significado emocional ya que normalmente se obtiene remuneraciones económicas adicionales, así como el estímulo personal relacionado con el logro y el cumplimiento del trabajo. La mayoría de los empleados se sienten bien al ser promovidos, pero, por cada empleado que recibe una promoción, quizá haya otros que no fueron seleccionados. Si estos empleados deseaban mucho la promoción o su candidato favorito fue ignorado, pueden disminuir su desempeño e incluso renunciar. Si el consenso de los empleados directamente involucrados es que se promovió a la persona equivocada, se puede generar mucho resentimiento (Mondy & Noe, 2005). Así mismo, según Chiavenato (2011), la promoción se trata de un movimiento vertical de una persona que sube un puesto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene

un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso adelante en la carrera del empleado.

### **2.17. Políticas Organizacionales**

Según Chiavenato (2011), las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

### **2.18 Responsabilidad**

De acuerdo a diversos autores, cinco factores se muestran determinantes de la satisfacción en el trabajo: (a) logro, (b) reconocimiento, (c) el trabajo en sí, (d) responsabilidad y (e) progreso, siendo estos últimos los que guardan una mayor relación con el cambio de actitudes laborales. En el caso de la insatisfacción, estos cinco factores no aparecen con tanta determinación; sin embargo existe otro grupo de factores que si están fuertemente implicados, estos principales factores de insatisfacción son: (a) política y administración de la empresa, (b) supervisión, (c) salario, (d) relaciones interpersonales y (e) condiciones de trabajo. Los factores que controlan la insatisfacción se denominan en principio factores de higiene, también extrínsecos relacionados especialmente con las

condiciones periféricas de la tarea (Díaz, Fuertes, Angustias, Montalvan, Rodríguez, Sánchez & Zarco, 2004).

### **2.19 Turismo**

El turismo y los turistas son todos aquellos que se desplazan fuera de su domicilio habitual con intención de regresar. Así mismo, turismo es por un lado, conjunto de turistas que cada vez son más numerosos; por otro lado, son los fenómenos y relaciones que esta masa produce a consecuencia de sus viajes. Turismo es todo el equipo receptor de los hoteles, agencias de viajes, transportes, espectáculos, guías, intérpretes, etc. Del mismo modo, turismo son las organizaciones privadas o públicas que surgen para fomentar la infraestructura y la expansión del sector; las campañas de propaganda que hay que planear ejecutar y difundir; la creación de oficinas de información, la creación de escuelas para la enseñanza de turismo, el estudio del turismo para deducir las líneas generales de la política a seguir (Gonzales, 2011).

En un estudio realizado por Cheng, Yang, Wan y Chu (2013) determinaron que el turismo en Taiwán ha aumentado significativamente en los últimos años, y la ampliación tanto del consumo interno y la propia industria hotelera, son pilares importantes de la industria turística. La ética es un tema muy importante porque la industria hotelera atiende a diferentes culturas, además, en un entorno dinámico y competitivo de la actividad hotelera. El propósito de su estudio fue explorar varios factores asociados con el fenómeno de rotación laboral, incluidos los efectos de los valores en el trabajo, incremento del apoyo organizacional percibido, mayor satisfacción laboral, y la reducción de la intención de rotar.

### **2.20 Hotelería**

De acuerdo a un estudio realizado por Zopiatis et al. (2014), donde se examinó: la asociación entre la implicación con el trabajo, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (intrínseca y extrínseca), con la intención de evaluar la rotación de empleados de

hostelería que trabajan en Chipre, a través de la utilización de modelos de ecuaciones estructurales, donde se obtuvo una perspectiva holística en profundidad de los vínculos causales entre las variables dentro del sector hotelero. Los resultados confirmaron la hipótesis de que existe una asociación positiva entre la participación laboral, tanto afectiva y el compromiso organizacional normativo, ésta evidencia sugiere que las organizaciones interesadas en el compromiso de los empleados, deberían impulsar políticas y prácticas que involucren más a los trabajadores que se relacionan directamente con los clientes, incluyendo el intercambio de información, toma de decisiones y las iniciativas de empoderamiento que puede dominar "los corazones y las mentes". Los empleados sienten un sentido de pertenencia y a la vez la creencia de que tienen la obligación moral o ética para quedarse, ya que continúan trabajando hacia el logro de las metas organizacionales.

Robinson, Kralj, Solnet, Goh y Callan (2014) indicaron que la rotación de personal y los altos niveles de la movilidad laboral en las fuerzas de trabajo de hostelería son muy importantes. Las consecuencias de la rotación laboral, incluyen los costos directos e indirectos, como el reclutamiento y entrenamiento de nuevos empleados y la pérdida del conocimiento organizacional cuando los empleados se retiran de la organización. Como posibles soluciones al alto volumen de rotación se incluyen: un incremento cada vez mayor de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Getz y Carlsen (2005) señalaron que el turismo y la hotelería ofrece muchas oportunidades a las empresas familiares, a veces incorporadas directamente por el anfitrión de la familia, pudiendo ser vitales para las experiencias y la satisfacción de los clientes, y para el destino o el desarrollo comunitario. La industria del turismo y la hospitalidad es dominada por empresas pequeñas y familiares, muchas de las cuales son iniciadas o compradas por empresarios orientados hacia un estilo diferente, movidos por el autoempleo como modo de vida y no por motivos económicos. Booyes & Visser (2010) a través de la

investigación realizada en el Sur de África, percibieron que el perfil del turismo local también es caracterizado por micro, pequeñas y medianas empresas. Los autores observaron la falta de profesionalización de la gestión, principalmente en lo que respecta al aspecto presupuestario o financiero, el destino y la comercialización de productos. Así mismo se refiere que en estas empresas familiares se manejan dentro de un marco estructural poco definido, existiendo más un personigrama, que un organigrama. En la ciudad del Cusco, las empresas familiares en hotelería, están generalmente orientadas hacia establecimientos como hostales, alojamientos y hoteles de hasta tres estrellas.

Las organizaciones hoteleras son mucho más que únicamente medios para proveer de servicios turísticos, ya que en todas ellas interactúan personas; sin importar su número, cada una de ellas cumple un rol, desde simples empleados, hasta jefes o directivos (Alas, 2007). Todas esas personas tienen determinados comportamientos según las circunstancias y sus roles (Alles, 2007). Los recursos humanos se han convertido en las últimas décadas en una fuente esencial de la competitividad de las empresas (Rosa & Carmona, 2010), y es que en un entorno sumamente competitivo los recursos humanos son los elementos que marcan la diferencia entre las empresas. En el sector hotelero de la ciudad del Cusco, se distinguen cuatro grupos ocupacionales, cada uno con diferentes tipos de responsabilidades, estos grupos son: (a) administración, (b) alimentos y bebidas, (c) limpieza y mantenimiento y (d) recepción.

## **2.21. Teorías que Tratan de Explicar la Satisfacción Laboral**

### **2.21.1. Teoría del factor dual de Herzberg (citado en Gonzales, 2011).**

Frederik Herzberg y sus colaboradores observaron que el esquema tradicional de que una necesidad generará insatisfacción si no se veía cubierta, y si se cubriría generaría satisfacción, lo que no correspondía con la realidad. Para ellos lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un

trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Entendieron que para la mayoría de los posibles factores motivadores que estaba analizando, no se daba una única dimensión en cada trabajador, que llevará desde un punto de máxima insatisfacción a otra de máxima satisfacción.

Así los autores, Herzberg, Mausner y Snyderman (citado en Gonzales, 2011), determinaron que las personas tenemos dos importantes tipos de necesidad. De una parte estaban una serie de factores que si no se cubrían generaban insatisfacción, aunque si se cubrían generaban cierta indiferencia o más bien una falta de insatisfacción. Como resultado, las condiciones que rodean un trabajo, como: la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo, fueron caracterizadas por estos autores como factores higiénicos.

De otra parte, señalaron que existía otra serie de factores, que posibilitaban obtener satisfacción en los empleados que los cubrían, pero no generaban insatisfacción, sino más bien no satisfacción o indiferencia en aquéllos que no cubrían dichos factores. En este grupo incluyeron algunas circunstancias ligadas al puesto, como la autonomía para realizar el propio trabajo, las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento y la responsabilidad, a los que llamaron factores motivadores:

1. Factores Higiénicos. Son los factores externos a la tarea y su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados, pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
2. Factores motivadores. Hacen referencia al trabajo en sí y son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización). De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de “jobenrichment” (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor.

### **2.21.2 Teoría de adaptación al trabajo** (citado en Chiang, Nuñez, Martin, 2010).

La teoría de adaptación al trabajo tiene por base la interacción entre el individuo y el ambiente de trabajo. Según esta teoría los individuos procuran desarrollar y mantener una cierta correspondencia con el ambiente de trabajo, de acuerdo con un proceso continuo y dinámico, al cual designan “adaptación al trabajo”. Destacan dos tipos de correspondencias: la primera se caracteriza por el grado de correspondencia entre atributos individuales (las capacidades y competencias propias y las exigencias de la función, asumiendo la designación de resultados satisfactorios). El segundo tipo se refiere al grado de correspondencia entre el contexto de trabajo y las necesidades individuales. Según esta teoría y de acuerdo con sus autores, es posible enunciar los siguientes presupuestos:

1. La adaptación de la persona al trabajo resulta de los resultados satisfactorios y de la satisfacción del individuo con relación a su trabajo.
2. Los resultados satisfactorios dependen de la relación entre las competencias y capacidades individuales, y las competencias y capacidades necesarias para el desempeño de la función, implicando una relación entre el sistema de recompensas y las necesidades individuales.
3. La satisfacción en el trabajo depende de la relación entre las necesidades individuales y el sistema de recompensas, implicando la relación entre las competencias individuales y las competencias requeridas.

4. Las relaciones entre los resultados satisfactorios y las competencias requeridas por la función son influidas por la satisfacción en el trabajo.
5. Las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y las necesidades de desarrollo son influidas por los resultados satisfactorios.
6. Los niveles inadecuados de satisfacción o de resultados satisfactorios pueden contribuir a la salida del individuo de la organización (despido o abandono de la organización). Por último esta teoría considera que la satisfacción en el trabajo resulta de una discrepancia, a nivel individual, entre las necesidades y los valores que la persona procura a través del desempeño de la función, y lo que efectivamente acontece a este nivel.

### **2.21.3 Teoría de fijación de metas de Locke** (citado en Locke y Latham, 2006).

Edwin Locke, a finales de la década de los sesenta, propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Por tanto, señalaba que el establecimiento de metas, incide directamente en las acciones de los individuos, orientan y conducen la actividad de los mismos hacia los resultados previstos por la organización. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. El individuo estará satisfecho o insatisfecho con el nivel de ejecución alcanzado en la medida en que se acerque al que se ha propuesto en sus metas. La evidencia da mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas, más aún, es posible afirmar que las metas específicas y cuantificables incrementan el desempeño, que las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles y que la retroalimentación y la participación en su diseño, generan un desempeño mejor que la ausencia de ellas (Locke y Latham, 2006).

**2.21.4 Teoría del grupo de referencia social** (citado en Chiang, Nuñez, Martin, 2010).

Según la teoría del grupo de referencia social, la satisfacción del individuo en el trabajo se relaciona con las características del su grupo de pertenencia, es en este grupo que el individuo se encuentra y se enfrenta con normas, que le permiten desenvolver una idea propia del mundo en el que vive, contribuyendo así, a la explicación que formula sobre su realidad. Las características del trabajo, al ser compatibles con esas normas y deseos, facilitan el desarrollo de actitudes más favorables con relación al trabajo, y consecuentemente contribuyen a la satisfacción en el trabajo.

**2.21.5 Teoría del procesamiento social de la información** (citado en Chiang, Nuñez, Martin, 2010).

Según la teoría del procesamiento social de la información, tanto la información que el individuo percibe, proveniente de su ambiente de pertenencia, así como el proceso de influencia social, moldean el núcleo que desencadena el proceso de formación de actitudes y la emergencia de las necesidades individuales. Las personas procuran adaptar las actitudes y los comportamientos a su contexto social y a sus vivencias, pasadas y presentes. Las actitudes y las necesidades dependen de tres factores: (a) las percepciones individuales y la evaluación afectiva de la situación de trabajo, (b) el contexto social que ofrece información sobre las actitudes consideradas adecuadas y (c) la percepción que el individuo tiene acerca de las razones que lo conducirán a manifestar determinados comportamientos en el pasado, basado en la atribución causal. En efecto, la satisfacción es considerada como un producto proveniente del proceso de influencia social y también, como un fenómeno que tuvo su origen en el contexto social.

### **2.21.6 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow** (citado en Chiang, Nuñez, Martin, 2010).

Esta teoría es quizás la más clásica y conocida, este investigador identificó cinco niveles distintos de necesidades, distribuidos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran en la base de la pirámide, y las superiores o racionales se encuentran en la parte superior, siendo estas: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. Para este autor las categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo de que cada necesidad, sólo se activa después que la necesidad que se ubica en el nivel inferior se encuentre satisfecha. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores se produce el ingreso gradual a las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

No obstante esta teoría también ha recibido muchas críticas, entre las que destaca el carácter generalizador que pretende el modelo, ya que no reconoce las diferencias que pueden afectar a la motivación humana, dependiendo de las circunstancias culturales y personales de cada empleado. También se le critica por la falta de un balance experimental adecuado, ya que los escasos estudios empíricos que se han realizado, no han llegado a conclusiones claras en las que podamos corroborar sus planteamientos. Así, no existe evidencia determinante de que las necesidades estén organizadas, siguiendo la secuencia propuesta de que las necesidades insatisfechas motiven, o de que una necesidad satisfecha active el movimiento hacia un nuevo nivel de necesidad (Navarro, 2008).

### **2.21.7 Teoría de McClelland** (citado en Gonzales, 2011).

La teoría de McClelland se enfoca básicamente hacia tres tipos de motivación: logro, poder y afiliación.

1. Logro. Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas cada vez más elevadas que alcanzar. Estas

personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan retroalimentación constante sobre su actuación.

2. Poder. Es la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. A las personas influidas por este motivo, les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad política.
3. Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, les gusta ser habitualmente populares y tener contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo, así como ayudar a otra gente.

#### **2.21.8. Teoría “X” y teoría “Y” de McGregor (citado en Gonzales, 2011).**

Es una teoría que tiene una amplia difusión en las empresas. La teoría “X” supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a trabajar. Así, la motivación sólo es posible por medio de castigos y engaños, únicamente la presión y el empleo de todos los medios de control de la empresa, garantizan un comportamiento del trabajador conveniente a las necesidades de la organización, ya que éstos son indiferentes ante las necesidades empresariales.

La teoría “Y” supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación. En la empresa que configure tareas y actividades de trabajo de una forma más interesante y exigente, su personal encontrará oportunidades para satisfacer necesidades como la autorrealización, y existirán menos

problemas de motivación. Así se producirán una integración de objetivos de los empleados con los de la organización.

### **2.21.9 Teoría de las expectativas** (citado en Chiang, Nuñez, Martin, 2010).

Esta teoría parte del concepto del valor, que un trabajador concede a las recompensas obtenidas en el trabajo, para proponer una teoría aplicable específicamente al contexto laboral. La teoría de las expectativas profundiza en la subjetividad y en la complejidad del proceso motivacional. Su fundamento nace de la consideración de la fuerza de la motivación y, por tanto, el nivel de esfuerzo que un empleado quiere realizar, estará condicionado por una serie de cálculos subjetivos de probabilidad o de expectativa de ocurrencia de determinadas situaciones, aunque también tiene en cuenta el valor subjetivo que los individuos dan a las recompensas que les aportan las empresas por su esfuerzo. En otras palabras, las personas están motivadas para trabajar cuando esperan ser capaces de conseguir u obtener de sus trabajos las cosas que quieren. Esta teoría caracteriza a las personas como seres racionales, lógicos y cognitivos que piensan sobre lo que tienen que hacer para ser recompensados y sobre lo que significa para ellos esa recompensa, antes de realizar sus trabajos.

### **2.21.10. Teoría ERC de Alderfer** (citado en Gonzales, 2011).

Esta teoría está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas: (a) motivaciones de existencia, que corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad, (b) motivación de relación, que son las interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo, y (c) motivación de crecimiento, que se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

Además, introduce un componente de “frustración-regresión” de forma que no tienen por qué satisfacerse previamente las necesidades de orden inferior y, en este sentido, la jerarquía de necesidades funciona en orden inverso. Si se paraliza la satisfacción de

necesidades de orden superior (frustración) se activa una necesidad inferior. Las necesidades satisfechas actúan como motivadores y sustitutos de las necesidades no satisfechas aun.

**2.21.11. Teoría de la equidad de Stacey Adams** (citado en Chiang, Nuñez, Martin, 2010).

La teoría de la equidad supone que el desarrollo del proceso motivacional no se plantea en un individuo de forma absoluta sino en términos relativos. John Stacey Adams, máximo precursor de la misma, entiende la satisfacción-insatisfacción en el trabajo en términos de equilibrio-desequilibrio del individuo en perspectiva con otros individuos de la organización o fuera de ella. En concreto, la teoría de la equidad propone que un empleado esté motivado o no, en su organización y, por lo tanto, estará dispuesto a hacer un mayor o menor esfuerzo en su trabajo, dependiendo del análisis que realizará del equilibrio entre su nivel de esfuerzo en comparación con sus compensaciones, por una parte, y el nivel de esfuerzo que realizarán terceros, que toma como referencia, en relación con las compensaciones que éstos reciben. De este modo, se produciría una falta de equidad si la persona percibe una desigual composición entre su contribución y resultados en comparación con las de otro.

**2.21.12. Teoría de los refuerzos de Skinner** (citado en Gonzales, 2011).

Esta teoría afirma que todo individuo es producto de los estímulos que recibe del mundo exterior. La teoría del refuerzo está ligada a las teorías psicológicas conductistas y su planteamiento resumido, plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias. La aplicación directa de los principios de modificación de conducta a la situación laboral, se centra en proporcionar procedimientos por los que se pueden moldear y alterar el rendimiento humano. En el centro de la modificación de conducta está el concepto de contingencia del refuerzo. Las personas realizan ciertos actos laborales que están sujetos a

las contingencias del refuerzo. Así, trabajan con un cierto grado de eficacia y cuando una determinada conducta produce una recompensa, el rendimiento mejora.

### **2.21.13. Teoría de la eficacia personal de Bandura** (citado en Gonzales, 2011).

Esta teoría se fundamenta en la convicción que tienen los individuos que son capaces de llevar a cabo una tarea. Cuanto mayor sea la eficacia de la persona, más confianza tendrá en sus propias capacidades para llevarla a cabo de manera exitosa. Así, en situaciones difíciles las personas con una eficacia personal baja, probablemente disminuyan su esfuerzo o dejen de realizar su trabajo, mientras que los trabajadores con mayor eficacia personal, tratarán con más ahínco de conseguir superar el desafío planteado.

## **2.22 Instrumentos que Explican la Satisfacción Laboral**

### **2.22.1 El modelo de las características de la función**

Según Hackman y Oldham (citado en Gonzales, 2011), la satisfacción en el trabajo resulta de las características del trabajo que el individuo ejecuta. En base a este presupuesto, los autores consideran que es posible desarrollar formas ideales de organización de trabajo, a través del incremento de la variedad de aptitudes requeridas por éste, de la identidad y del significado de las tareas y de la autonomía en la función, para que el individuo pueda resolver problemas relacionados con su trabajo y obtener un feedback de las tareas ejecutadas. En este contexto, los autores desarrollaron el modelo de las características de la función, éste tiene como presupuesto el hecho de que los individuos pueden ser motivados, a través de la satisfacción intrínseca que resulta del desempeño de las tareas. Las características centrales del trabajo (variedad de aptitudes, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía en la función y feedback) influyen los estados psicológicos de los individuos que, a su vez, contribuyen a la formación profesional, para la satisfacción en el trabajo, para la motivación y para la rotación laboral. Las características centrales del trabajo pueden inducir tres estados psicológicos diferenciados. Así, la variedad del trabajo, la identidad, y el significado de la

tarea influyen en el significado que el individuo atribuye a su trabajo; la autonomía contribuye al sentido de responsabilidad personal del individuo por el trabajo que realiza; y, el feedback refuerza el conocimiento acerca de los resultados del trabajo.

### **2.22.2 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).**

El Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ), citado en Chiang, Nuñez y Martin, 2010, está diseñado para medir la satisfacción del empleado con su trabajo, y asienta sus argumentos en los principios básicos de la teoría del ajuste. Esta escala se presenta en dos formatos: una versión larga de 100 ítems y otra abreviada de 20; en ambas ediciones se incluyen ítems en los que se interroga acerca de 20 facetas de la satisfacción laboral, aunque las puntuaciones de las mismas se calculan solo para el formato largo. En el formato corto se evalúa la satisfacción general, la intrínseca (naturaleza del puesto) y la extrínseca (otros aspectos de la situación del trabajo, como las prestaciones y el salario).

**2.22.3 Job Descriptive Index (JDI) de Smith et al. (1969)** (citado en Gonzales, 2011).

Este cuestionario posee 90 ítems y considera la evaluación de la satisfacción laboral a través de cinco diferentes facetas del ambiente laboral: (a) trabajo, (b) pago, (c) promociones, (d) supervisión, y (e) compañeros de trabajo. Tiene una escala que mide cinco dimensiones relacionadas con el empleo, como son la satisfacción con el trabajo en sí mismo, el salario actual, las oportunidades de promoción, la supervisión y los compañeros de trabajo. Cada sub-escala de las cinco facetas del JDI contiene entre nueve y 18 ítems, sobre un total de 72. Cada uno de ellos se caracteriza por una palabra o frase corta, que procura describir el trabajo. Todos los ítems se encuentran medidos en una escala de Likert de siete puntos desde “extremadamente insatisfecho” a “extremadamente satisfecho”. La evaluación de estas dimensiones son importantes como posibles predictores de una rotación de personal o despidos.

#### **2.22.4 Job in general Scale (JIG) de Iroson (1989)** (citado en Gonzales, 2011).

Su objetivo principal es la evaluación de la satisfacción general en el trabajo, dejando como objetivo secundario la medida de algunas dimensiones del trabajo. Según sus autores, la satisfacción en el trabajo no deriva de una suma de diferentes dimensiones del trabajo, debiendo ser medida, a través de una escala general. Su estructura está compuesta por 18 ítems que se refieren, con una única palabra o a través de frases o afirmaciones cortas, a aspectos relacionados con el trabajo en términos genéricos y no con relación a dimensiones específicas del trabajo. Permite que el trabajador escoja una de tres alternativas (de acuerdo, en desacuerdo o no sabe). Respecto a sus propiedades psicométricas, el JIG presenta una buena consistencia interna, con alfas oscilando de 0,91 a 0,95. Las correlaciones con otros instrumentos de medida de satisfacción también son favorables, así muestra una amplia consistencia interna y fiabilidad.

#### **2.22.5 Cuestionario Font Roja** (citado en Chiang, Nuñez y Martin, 2010).

Este cuestionario posee 27 ítems valorados cada uno mediante una escala de Likert de uno a cinco y considera la evaluación de la satisfacción laboral mediante ocho dimensiones: (a) exceso o presión de trabajo, (b) promoción profesional, (c) satisfacción con el puesto de trabajo, (d) monotonía laboral, (e) relaciones interprofesionales, (f) competencia profesional, (g) tensión relacionada con el trabajo, y (h) relaciones interpersonales con los compañeros.

**2.22.6 Cuestionario S20/23 Melia & Peiró** (citado en Chiang, Nuñez y Martin, 2010).

El cuestionario S20/23 consta de 23 ítems y ha sido diseñado para poder obtener una evaluación de la satisfacción laboral. Su predecesora es la versión S4/82 de 82 ítems elaborada por los mismos autores, con la diferencia de que la S20/23 logra mayores niveles de fiabilidad, además de ser menos extensa. El S20/23 presenta cinco factores que permiten

evaluar la satisfacción con: (a) la supervisión, (b) el ambiente físico de trabajo, (c) las prestaciones recibidas, (d) la satisfacción intrínseca del trabajo, y (e) la participación.

#### **2.22.7 Escala de Satisfacción Laboral – versión para orientadores (ESL-VO)**

(citado por Gonzales, 2011).

Esta escala de satisfacción laboral (ESL-VO) permite analizar la satisfacción laboral en tres niveles: (a) global, (b) dimensional, y (c) faceta. El instrumento consta de un cuestionario con 37 ítems, medidos con una escala nominal de uno a cinco y distribuidos en ocho dimensiones: (a) diseño del trabajo, (b) realización personal, (c) oportunidades de desarrollo futuro, (d) relaciones sociales y tiempo libre, (e) reconocimiento del propio desempeño laboral, (f) valoración social del trabajo, (g) recompensas extrínsecas, y (h) oportunidades de promoción justa sobre la base de méritos personales (Anaya & Suárez, 2004).

#### **2.22.8 Cuestionario de satisfacción laboral de Chiang.**

Este cuestionario está basado en el realizado por Melia & Peiró (1989). Es usado para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajos de instituciones públicas, con un total de 39 ítems. El cuestionario explica la satisfacción laboral con seis factores: (a) satisfacción con el trabajo en general, (b) con el ambiente físico de trabajo, (c) con la forma en que se realiza el trabajo, (d) con las oportunidades de desarrollo, (e) con la relación subordinado-supervisor, y (f) con la remuneración (Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez 2008).

#### **2.22.9 Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC.**

La escala SL-SPC (Palma, 2005) permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, detectando cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. Esta encuesta se encuentra sustentada básicamente con la teoría motivacional, además de las teorías vinculadas a la discrepancia y dinámica. A través de ella, se describe el nivel general de satisfacción hacia el trabajo y los niveles específicos de satisfacción con

respecto a cuatro factores: (a) significancia de la tarea, (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o social, y (d) beneficios económicos. La escala se desarrolla con la técnica de Likert y está conformada por 27 ítems, tanto positivos como negativos, con una puntuación de uno a cinco, según sea el ítem positivo o negativo; logrando un puntaje total que oscila entre 27 y 135 puntos.

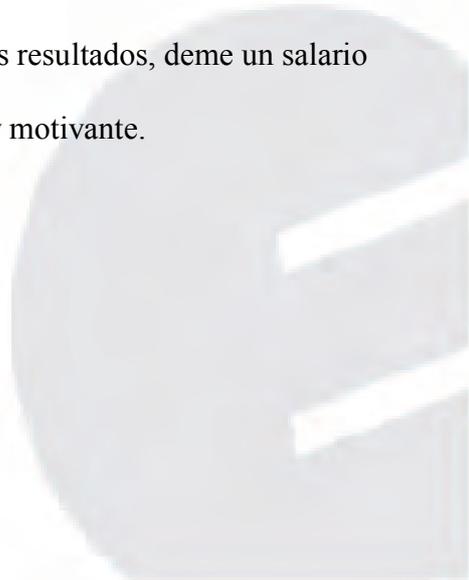
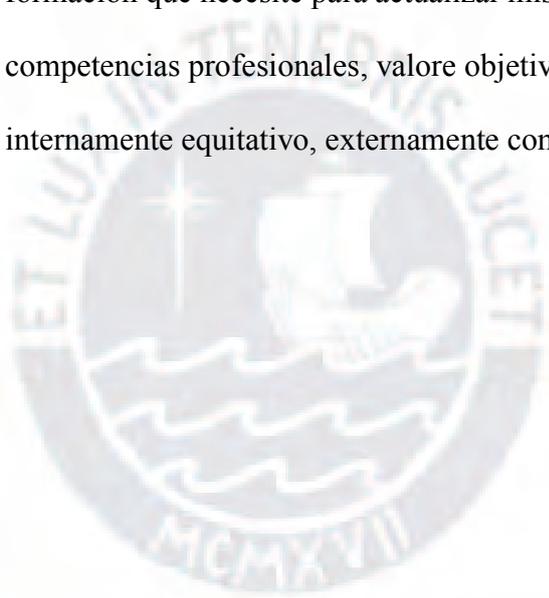
Este instrumento demostró su validez a través de un estudio acerca de la satisfacción laboral en 1,058 trabajadores con dependencia laboral en Lima Metropolitana, en el que obtuvo resultados confiables. Este es el instrumento utilizado en el presente estudio, el cual cuenta con la autorización de la autora, ya que se adquirió el instrumento que nos da derecho al uso del mismo, tal como se muestra en el Apéndice B. Así mismo cabe indicar que la escala SL-SPC, es el primer instrumento estandarizado en el Perú que cuenta con baremos adecuados para brindar resultados válidos en el área organizacional.

### **2.23 Resumen**

Los factores que determinan la satisfacción laboral son los llamados higiénicos o factores extrínsecos como salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión por parte de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las políticas de la empresa, reglamentos internos y otros. Cuando los factores higiénicos son óptimos, se puede evitar la insatisfacción laboral, pero esto no garantiza la satisfacción de los empleados. Los otros factores internos o intrínsecos o factores motivacionales son los que están relacionados con el trabajo que desempeñan como: el reconocimiento, el estímulo, el crecimiento y el desarrollo personal. La teoría de las expectativas nos explica la desmotivación y el deterioro del clima laboral y la satisfacción laboral que se produce en el trabajo cuando no existe correspondencia entre lo que un trabajador recibe y lo que espera recibir de la organización.

Finalmente, según Pérez y Oteo (2006), el trabajador se compromete a conseguir objetivos empresariales si percibe que la empresa se compromete a su vez, por medio de un

contrato psicológico a satisfacer sus aspiraciones que podrían resumirse en las siguientes preguntas por parte del trabajador: dígame que espera de mí, fijeme objetivos claros y alcanzables, deme una oportunidad para demostrarle mis competencias, delégume autoridad suficiente, deme los medios necesarios, permítame trabajar a mi manera, deme un margen de confianza, crea en mi sentido de responsabilidad, no se inmiscuya en mi trabajo, tenga paciencia no intervenga antes de tiempo, dígame cómo lo estoy haciendo, evalúe mi desempeño, oriénteme si me desvío de mi objetivo, ayúdenme a ser más eficaz, deme la formación que necesite para actualizar mis conocimientos, remunéreme en relación con mis competencias profesionales, valore objetivamente los resultados, deme un salario internamente equitativo, externamente competitivo y motivante.



### Capítulo III: Metodología de la Investigación

#### 3.1. Diseño de la Investigación y su Conveniencia

Se eligió el diseño no experimental transeccional descriptivo y correlacional, porque no se aplica un estímulo a la muestra, ni se manipula deliberadamente las variables, solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Adicionalmente el objetivo del presente trabajo de investigación es describir y explicar los fenómenos asociados a la satisfacción laboral, y la relación entre sus factores y las variables ocupacionales. Además, se recolectan las observaciones en un momento único en el tiempo para la descripción de las variables y sus relaciones.

#### 3.2. Población

La población del estudio está conformada por los trabajadores de los hoteles de las categorías de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad del Cusco. De acuerdo a la información de Mincetur, el número de hoteles de las características indicadas se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1 *Número de Hoteles de Tres, Cuatro y Cinco Estrellas en la Ciudad del Cusco.*  
*Número de Hoteles de Tres, Cuatro y Cinco Estrellas en la Ciudad del Cusco*

Categoría Hotelera	N	Hab.	Trabajadores	Género	
				Masculino	Femenino
Tres Estrellas	44	1,689	960	659	301
Cuatro Estrellas	5	501	400	331	69
Cinco Estrellas	5	580	460	318	142
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>2,770</b>	<b>1,820</b>	<b>1308</b>	<b>512</b>

*Nota.* Tomado de “Índices mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hospedaje colectivo,” por Mincetur, 2015. Editora y comercializadora Cartolan EIRL. Lima.

#### 3.3. Características de la Muestra

Se realizó un muestreo probabilístico utilizando la técnica del muestreo estratificado en donde se dividió toda la población de establecimientos en tres grupos estratos, cada uno de

estos se encuentra representado por la categoría hotelera. Se consideró un nivel significancia del 95%, determinándose un tamaño de muestra por cada categoría o estrato, para lo cual se utilizó la fórmula:

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

Dónde:

k : Nivel de confianza.

N: Tamaño de la población.

p y q: Proporción.

e : Límite aceptable de error muestral.

De acuerdo a los cálculos realizados se obtuvo los tamaños de muestra que se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2 *Tamaño de Muestra por Cada Estrato*

*Tamaño de Muestra por Cada Estrato*

Estrato	n
Tres Estrellas	22
Cuatro Estrellas	5
Cinco Estrellas	5

Se realizó las encuestas de acuerdo al tamaño de muestra en el número de establecimientos designados en forma general, tratando de cubrir la totalidad de empleados de cada uno de los hoteles de la muestra.

### 3.4. Consentimiento Informado

El consentimiento informado es un documento mediante el cual el encuestado deja expresa constancia de su asistencia voluntaria y autoriza el uso de la información consignada en la encuesta, únicamente para fines del presente estudio. Este documento se suscribe previo

al desarrollo de la encuesta. El formato definido para el estudio se encuentra en el Apéndice A.

### 3.5. Validez y Confiabilidad de la Investigación

A fin de responder a las preguntas de la investigación y las hipótesis planteadas se realizó el análisis de validez y confiabilidad utilizando el *software* estadístico SPSS, para realizar la confiabilidad del instrumento SL-SPC se utilizó el índice de consistencia interna alfa de Cronbach. Como criterio general George & Mallery, 2011, recomiendan que si el coeficiente de alfa es mayor a 0,9 es excelente, si el coeficiente de alfa es mayor a 0,8 es bueno, mayores a 0,7 aceptables, menores a estos valores los resultados son cuestionables, pobres e inaceptables. La validez de la investigación se refiere al grado en el que el instrumento mide aquello que se pretende medir y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante este índice asume que los ítems (medidos en la escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente relacionados.

Para determinar la correlación entre los factores de estudio y la satisfacción laboral se utilizó la correlación del Spearman. Este coeficiente es una variante del coeficiente de correlación de Pearson, esta variante consiste en que en lugar de medir el grado de asociación lineal a partir de los propios valores de las variables, se mide a partir de la asignación de un rango de valores ordenados. En este sentido el coeficiente de correlación de Spearman es una medida también adecuada en el caso de variables en escala ordinal (variable Likert). La interpretación de los valores obtenidos es similar al coeficiente de correlación de Pearson (Pedroza & Dicovskyi, 2006).

Para validar las diferencias estadísticamente significativas en las varianzas se utilizó el estadístico de Levene, la cual es una prueba que determina la igualdad de varianzas (homogeneidad de varianza u homocedasticidad) de dos o más grupos, donde el valor de

significancia resultante, se analiza típicamente en base al valor 0,05. Cuando los valores obtenidos por el estadístico de Levene son mayores a 0,05 se acepta la hipótesis nula de igualdad de varianzas, por el contrario si los valores obtenidos son menores a 0,05 se rechaza la hipótesis nula, por lo que se considera que las varianzas de los grupos de estudio son distintos.

Para determinar las diferencias estadísticamente significativas en la medias, se utilizó el estadístico de Scheffé, la cual realiza el contraste de medias dos a dos y constituye dos distintos grupos homogéneos, a partir de los resultados de los dos contrastes por parejas. La prueba de Scheffé se utiliza para hacer comparaciones múltiples de las medias de grupos. Su uso está relacionado con la prueba de análisis de varianza, y se incluye dentro de las llamadas pruebas de comparaciones múltiples. La prueba del análisis de la varianza contrasta la hipótesis de igualdad de medias de dos o más grupos. Si el resultado se considera estadísticamente significativo, se puede afirmar que al menos la media de uno de los grupos es distinta a las restantes, o bien que hay otras medias diferentes entre sí. El siguiente paso consiste en identificar qué grupos son los que tienen medias diferentes entre sí. Una solución es comparar las medias por pares, usando una prueba estadística como la t de Student, pero al hacerlo así, se produce un aumento del error tipo I que se quiere admitir. Las pruebas de comparaciones múltiples corrigen el error para conseguir que no sobrepase el nivel establecido, por ejemplo del 5%.

### **3.6. Instrumentación**

Para la recopilación de la información se utilizó como instrumento el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC”, elaborado por Sonia Palma (2005), que forma parte de la teoría elegida para la investigación y cuyo formato se encuentra en el Apéndice B, el cual mide el grado de satisfacción laboral a partir de la sumatoria de las puntuaciones de las categorías diagnosticadas, agrupadas en factores de satisfacción laboral las cuales son: (a)

significación de la tarea, (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o social, y (d) beneficios económicos.

Respecto a la confiabilidad y validez del instrumento seleccionado, según Palma (2005) se validó en trabajadores de Lima Metropolitana mediante el método de consistencia interna, obteniéndose resultados mayores a 0.8 para los coeficientes Alfa de Cronbach y Guttman, según se muestra en la Tabla 3, lo que indica que el instrumento es fiable.

Otros estudios donde se validó la confiabilidad de la escala SL-SPC, fue en el trabajo de investigación realizado en la tesis de maestría, elaborado por Alfaro, Leyton, Meza y Saenz (2012) obteniéndose un valor de 0,749 para el coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) y 0,856 para el coeficiente de Guttman.

Tabla 3 *Confiabilidad de la Escala SL-SPC*  
*Confiabilidad de la Escala SL-SPC.*

Método/coeficiente	$\alpha$
Consistencia Interna/Alfa de Cronbach	0.84
Mitades/ Guttman	0.81

*Nota.* Tomado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC),” por S. Palma, 2005. Editora y comercializadora Cartolan EIRL. Lima

A continuación se describe el cuestionario, mencionando inicialmente su estructura y luego sus características psicométricas. El cuestionario utiliza la escala de Likert y tiene 27 preguntas o ítems (positivos y negativos) agrupados en cuatro factores: (a) significación de la tarea, (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o Social, y (d) beneficios económicos, según lo mostrado en la Tabla 4, donde los factores están clasificados, según la teoría motivacional en: motivacionales e higiénicos.

Los factores motivacionales son las características del puesto del trabajador, su presencia causa satisfacción, y su ausencia indiferencia. Se relaciona con los factores

intrínsecos como el desarrollo de la carrera, reconocimiento, trabajo creativo, responsabilidad, promoción o ascenso y la utilización de habilidades personales.

Los factores higiénicos son las características del contexto en el trabajo como son las condiciones físicas y ambientales que rodean al sujeto cuando trabaja; su presencia no aumenta la satisfacción, pero su ausencia causa insatisfacción, es decir su presencia evita la insatisfacción.

Tabla 4

*Factores e Ítems de la Escala SL-SPC*

Factor	Clasificación según Teoría Motivacional	Preguntas
Significancia de la tarea	Motivacional	3, 4, 7, 18, 21, 22,25 y 26
Reconocimiento personal y/o Social	Motivacional	6, 11, 13,19 y 24
Condición de Trabajo	Higiénico	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20,23 y 27
Beneficios económicos	Higiénico	2, 5, 9,10 y 16

*Nota.* Adaptado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”, de S. Palma, 2005. Editora y comercializadora Cartolan EIRL. Lima

Las alternativas de la encuesta SL-SPC permiten evaluar la satisfacción laboral de acuerdo a la escala de Likert, con cinco alternativas, las cuales son; (a) total acuerdo, (b) de acuerdo, (c) indeciso, (d) en desacuerdo y (e) total desacuerdo. La distribución de las preguntas según su valor se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

*Puntuaciones de los Ítems en la Escala SL-SPC.*

Ítem	Total Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
Positivo	5	4	3	2	1
Negativo	1	2	3	4	5

*Nota.* Adaptado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”, por S. Palma, 2005. Editora y comercializadora Cartolan EIRL. Lima

En la Tabla 6 se muestran las características de la encuesta SL-SPC de acuerdo a la clasificación de los ítems según su orientación positiva o negativa.

Tabla 6

*Identificación de las Preguntas de la Encuesta según su Orientación Positiva o Negativa.*

Clasificación	Ítems
Positivo	1, 3, 4, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 26 y 27
Negativo	2, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 17, 19 y 24

*Nota.* Adaptado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC),” por S. Palma, 2005. Editora y comercializadora Cartolan EIRL. Lima

El instrumento se adquirió en el Instituto Peruano de Psicología y Educación (IPPSE), que según lo indicado por la autora, es el único requisito para su uso. El instrumento trae consigo el material teórico, la encuesta y el *software* para el procesamiento de los datos. Este *software* permite calificar las encuestas, individualmente o en grupo, proporcionando el nivel de satisfacción total y por cada factor; además detecta el grado de inconsistencias en las respuestas del examinado, siendo cuatro o más inconsistencias el indicador, que determina si el examinado presenta contradicciones en sus respuestas y, por lo tanto, si sus resultados son poco confiables, quedando a criterio del investigador si considera o no dicha información. Para la calificación del instrumento se utilizaron cinco categorías de diagnóstico de evaluación, éstas se aplicaron para cada factor y para el puntaje total, las cuales se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7

*Categorías Diagnosticadas*

Nivel de Satisfacción	Significación de la Tarea	Condiciones de Trabajo	Reconocimiento Personal y/o Social	Beneficios Económicos	Puntaje Total
Muy satisfecho	37 o más	41 o más	24 o más	20 o más	117 o más
Satisfecho	33-36	35-40	20-23	16-19	103-116
Promedio	28-32	27-34	18-19	11-15	89-102
Insatisfecho	24-27	20-26	12-17	8-10	75-88
Muy Insatisfecho	23 o menos	19 o menos	11 o menos	7 o menos	47 o menos

*Nota.* Tomado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC),” por S. Palma, 2005. Editora y comercializadora Cartolan EIRL. Lima

### 3.7. Interpretación Cualitativa de los Resultados

De acuerdo al instrumento utilizado, se determinan cinco niveles de satisfacción laboral, los cuales son: (a) muy satisfecho, (b) satisfecho, (c) promedio, (d) insatisfecho, y (e) muy insatisfecho. La evaluación de los niveles de satisfacción se describe para cada uno de los factores del estudio:

#### 1. Significancia de la Tarea

Muy Satisfecho: Considera que su trabajo es muy valioso para la organización.

Satisfecho: Considera que su trabajo es valioso para la organización.

Promedio: Considera que su trabajo es valioso para la organización como cualquier otra tarea.

Insatisfecho: Considera que su trabajo no es valioso para la organización.

Muy insatisfecho: Considera que su trabajo no es nada valioso para la organización.

#### 2. Condiciones de trabajo

Muy Satisfecho: Considera que las condiciones del ambiente su trabajo es extraordinario.

Satisfecho: Considera que las condiciones del ambiente su trabajo es bueno.

Promedio: Considera que las condiciones del ambiente son normales.

Insatisfecho: Considera que las condiciones del ambiente son poco favorables para el desempeño de su trabajo.

Insatisfecho: Considera que las condiciones del ambiente son desfavorables para el desempeño de su trabajo.

#### 3. Reconocimiento personal y/o social

Muy Satisfecho: Considera que la organización le otorga un excelente trato y reconoce su contribución.

Satisfecho: Considera que la organización le otorga un buen trato y reconoce su contribución.

Promedio: Considera que la organización le otorga un trato normal.

Insatisfecho: Considera que la organización no le otorga un buen trato.

Muy Insatisfecho: Considera que la organización le otorga un mal trato.

#### 4. Beneficios económicos

Muy Satisfecho: Considera que la organización le retribuye muy bien económicamente por su trabajo.

Satisfecho: Considera que la organización le retribuye bien económicamente por su trabajo.

Promedio: Considera que la organización le retribuye económicamente normal por su trabajo.

Insatisfecho: Considera que la retribución económica por su trabajo es baja.

Muy Insatisfecho: Considera que la retribución económica por su trabajo es muy baja.

### 3.8. Interpretación Cuantitativa de los Resultados

Para la evaluación de los resultados en el presente estudio, se utilizó las medias de los puntajes obtenidos para cada factor, los cuales se suman para obtener el puntaje total, el valor obtenido se contrastó con la tabla 7, para determinar el grado de satisfacción de acuerdo a la categoría diagnosticada,

Para la evaluación estadística de los datos, se utilizó herramientas estadísticas descriptivas e inferenciales. Dentro de las herramientas estadísticas descriptivas se utilizó la media y la desviación estándar. Como herramientas estadísticas inferenciales se utilizó el análisis de varianza, contraste de medias, estadístico de Levene y estadístico de Scheffé.

### **3.9. Recolección de Datos**

Para la aplicación del instrumento en los establecimientos hoteleros elegidos, se estableció contacto con el administrador, funcionario de nivel superior o propietario del establecimiento en cada uno de los hoteles de la muestra, al cual se solicitó de manera formal mediante un oficio emitido por CENTRUM Católica, el permiso correspondiente para explicar el estudio a realizar y los beneficios que se obtendrán del mismo. Luego de la aceptación del responsable del establecimiento, se procedió a la recolección de los datos en base al listado de personal por condición laboral y género proporcionado por el establecimiento. La recolección de los datos se realizó en diferentes horarios dependiendo de la disponibilidad del personal encuestado.

En la recolección de los datos se hizo hincapié en que la encuesta es totalmente anónima, para lo cual cada encuestado firmó el formato de consentimiento informado, luego desarrolló la encuesta donde no consignó ningún dato personal. Luego de completar con el llenado de la encuesta, el responsable verificó la encuesta a fin de determinar si esta había sido correctamente completada, en caso contrario se solicitó al encuestado que complete los datos faltantes. Finalmente la encuesta fue recolectada en sobre cerrado y lacrado. El trabajo de campo se realizó entre los meses de abril y junio del 2015

### **3.10. Resumen**

El diseño de la investigación es transeccional descriptivo y correlacional. La población del estudio está conformada por 22 hoteles de tres estrellas, cinco hoteles de cuatro estrellas y cinco hoteles de cinco estrellas de la ciudad del Cusco. En base a la población de establecimientos hoteleros por categoría, se realizó el cálculo del tamaño de muestra, en base a un nivel de confiabilidad del 95%, determinándose un tamaño de muestra total de 32 establecimientos hoteleros de la ciudad del Cusco. En cada hotel de la muestra, se encuestó a todos los trabajadores dispuestos a desarrollar la encuesta en sus diferentes turnos.

## Capítulo IV: Análisis y Discusión de los Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la escala SL-SPC, descrita en el capítulo III, y su posterior procesamiento en el software SPSS. En primer lugar se presenta un análisis descriptivo de las muestras aplicadas, para la evaluación del nivel de satisfacción laboral en cada una de las categorías de los establecimientos hoteleros de la ciudad del Cusco. Luego se analizan los resultados de las encuestas en el software estadístico SPSS, determinándose el nivel de satisfacción, así como las relaciones existentes entre las variables y factores de estudio. Además, se mide el impacto de cada factor en el nivel de satisfacción laboral logrado, por cada categoría de establecimiento hotelero y se determina los factores más importante para la satisfacción laboral. Así mismo se verificó si existían diferencias significativas por el área de trabajo, por género y por tiempo de servicio respecto al nivel de satisfacción laboral en sus factores, en cada una de las categorías. Los resultados obtenidos dan respuesta a las preguntas de investigación formuladas, así como a las hipótesis planteadas en el capítulo I.

### 4.1. Validez del Instrumento de Estudio.

Para efectos de evaluar el grado de confiabilidad de la escala SL-SPC, se utilizó el método de consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach, el mismo que se muestra en la Tabla 8. El valor alfa de Cronbach obtenido de 0,869, el que indica que existe una alta confiabilidad en la escala utilizada para la investigación.

Tabla 8

*Estadística de Fiabilidad, Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,869	27

## 4.2. Análisis Descriptivo

En Tabla 9 se presenta la muestra utilizada según: género, área de trabajo, tiempo de servicio para las tres categorías hoteleras del estudio de investigación, de acuerdo al tamaño de muestra determinado en el capítulo III. La muestra total utilizada en las tres categorías de hoteles es de 456, correspondiendo al de tres estrellas 132 muestras (29%), al de cuatro estrellas 185 muestras (41%) y al de cinco estrellas 139 muestras (30%). En la Figura 2 se expone la distribución por género y categoría hotelera de la muestra utilizada. En la Figura 3 se detalla la distribución por área de trabajo y categoría hotelera de la muestra utilizada. En la Figura 4, se expone la distribución de trabajadores de acuerdo al tiempo de servicio y categoría hotelera.

Tabla 9 *Muestra Total por Categoría Hotelera, Género, Área de Trabajo y Tiempo de Servicio.*

Género	Grupo	Categoría de Hotel						Total
		Tres Estrellas	%	Cuatro Estrellas	%	Cinco Estrellas	%	
	Masculino	92	70	156	84	98	71	346
	Femenino	40	30	29	16	41	29	110
	Total	132	100	185	100	139	100	456
Área de Trabajo								
	Administración	12	9	28	15	18	13	58
	Alimentos y Bebidas	32	24	45	24	57	41	134
	Limpieza y Mantenimiento	38	29	69	37	30	22	137
	Recepción	50	38	43	23	34	24	127
	Total	132	100	185	100	139	100	456
Tiempo de Servicio								
	0 a 1 año	45	34	7	4	54	39	106
	1 a 2 años	79	60	163	88	46	33	288
	más de 2 años	8	6	15	8	39	28	62
	Total	132	100%	185	100	139	100	456

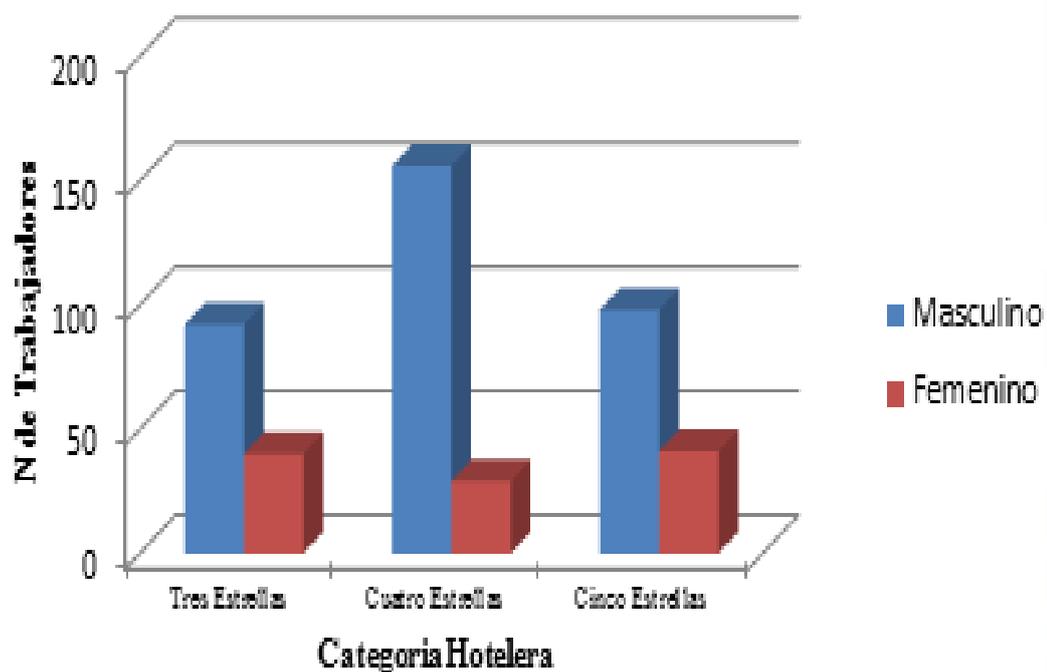


Figura 2. Distribución de trabajadores por género y categoría hotelera.

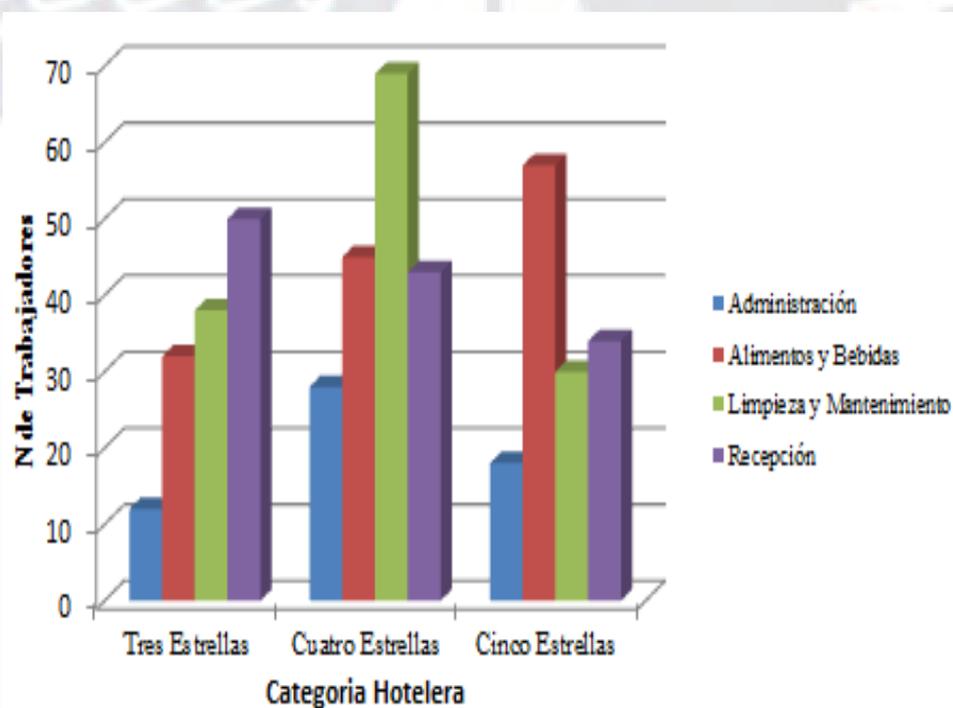


Figura 3. Distribución de trabajadores por área de trabajo y categoría hotelera.

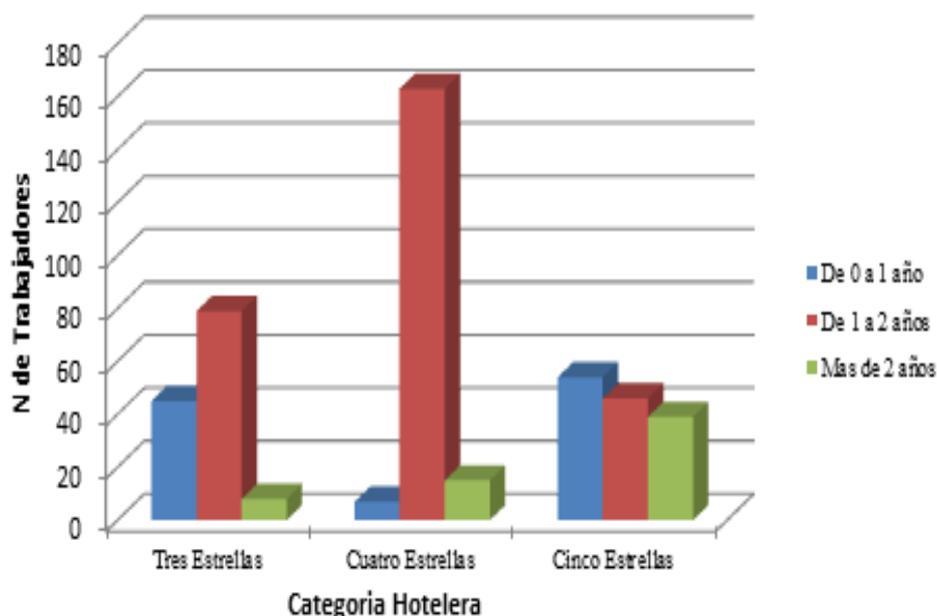


Figura 4. Distribución de trabajadores por tiempo de servicio y categoría hotelera.

#### 4.3. Nivel de Satisfacción Laboral por Categoría Hotelera.

El nivel de satisfacción por categoría hotelera, de acuerdo a las escalas de SL-SPC, se muestra en la Tabla 10. En la Tabla 11, se muestra la satisfacción laboral en las tres categorías hoteleras, donde se puede distinguir que de acuerdo a la escala SL-SPC, los hoteles de tres estrellas se encuentran en un nivel de satisfacción (101,60) “promedio”, mientras que los hoteles de cuatro estrellas (105.84) y los hoteles de cinco estrellas (110.29) se encuentran en un nivel de satisfacción “satisfecho”. En la Figura 5, se muestran los niveles de satisfacción por categoría hotelera.

Tabla 10

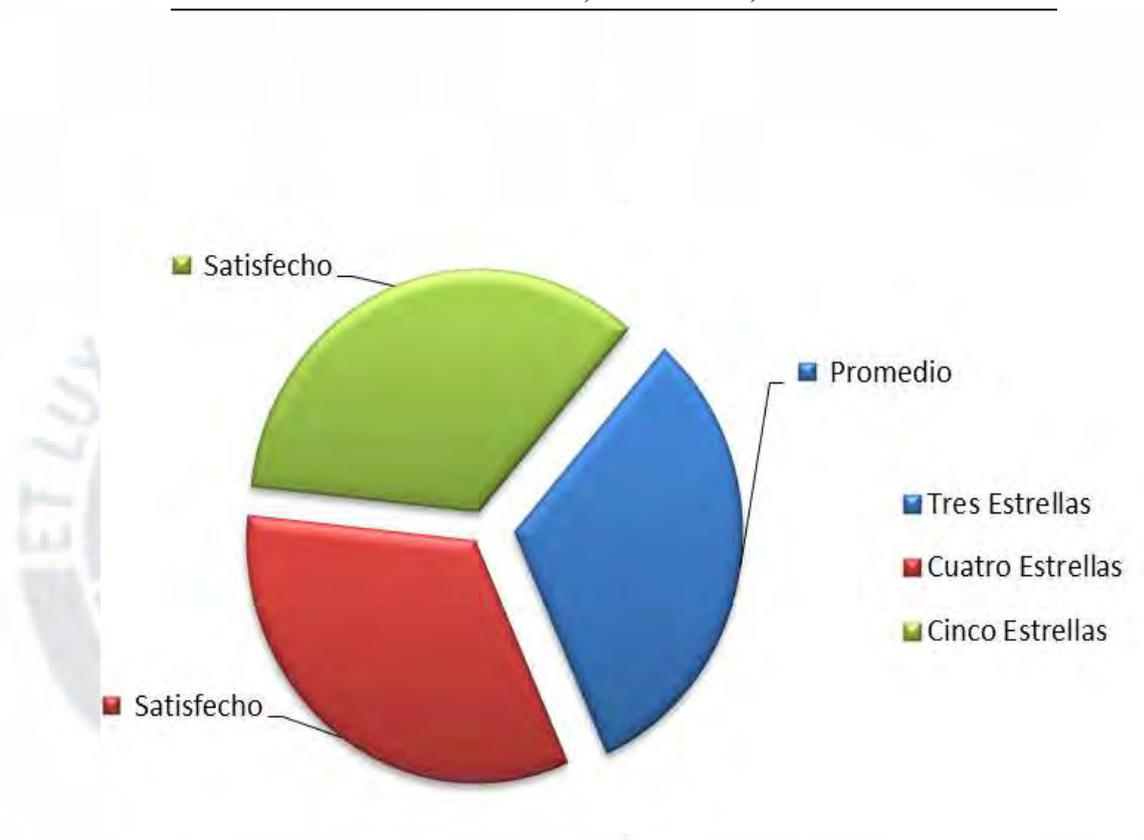
#### Niveles de Satisfacción Porcentual por Categoría Hotelera

Categoría Hotelera	SATISFACCION LABORAL (%)					Total
	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Promedio	Satisfecho	Muy Satisfecho	
Tres Estrellas	2	11	38	44	5	100
Cuatro Estrellas	3	9	26	36	26	100
Cinco Estrellas	1	5	18	42	34	100
Total	2	9	27	40	22	100

Tabla 11

*Nivel de Satisfacción por Categoría Hotelera*

Categoría de Hotelera	Media	Desviación estándar	Nivel de Satisfacción
Tres Estrellas	101,6	11,105	Promedio
Cuatro Estrellas	105,84	13,845	Satisfecho
Cinco Estrellas	110,29	14,497	Satisfecho

*Figura 5. Nivel de satisfacción por categoría hotelera***4.4. Impacto de cada uno de los factores de la satisfacción laboral.**

En la Tabla 12 se muestran los niveles de satisfacción laboral en forma cuantitativa, y en la Tabla 13 se muestran los niveles de satisfacción laboral en forma cualitativa, de acuerdo a la escala utilizada en el estudio. En las Figuras 6, 7, 8 y 9 se muestran los niveles de satisfacción por cada uno de los factores de satisfacción laboral del estudio (significancia de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos) y categoría hotelera.

Tabla 12.

*Nivel de Satisfacción por Factores de Estudio y Categoría Hotelera*

Factor	Categoría Hotelera		
	Tres estrellas	Cuatro estrellas	Cinco estrellas
Significación de Tarea	33,97	34,36	35,99
Condiciones de Trabajo	32,77	34,07	35,54
Reconocimiento Personal y/o Social	19,52	20,10	20,66
Beneficios Económicos	15,33	17,30	18,10
Total	101,60	105,84	110,29

Tabla 13

*Nivel de Satisfacción por Factores según Calificación de la Escala SL-SPC.*

Factor	Categoría Hotelera		
	Tres estrellas	Cuatro estrellas	Cinco estrellas
Significación de Tarea	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho
Condiciones de Trabajo	Promedio	Promedio	Satisfecho
Reconocimiento Personal y/o Social	Promedio	Promedio	Promedio
Beneficios Económicos	Promedio	Satisfecho	Satisfecho



Figura 6. Nivel de satisfacción del factor significancia de la tarea por categoría hotelera.

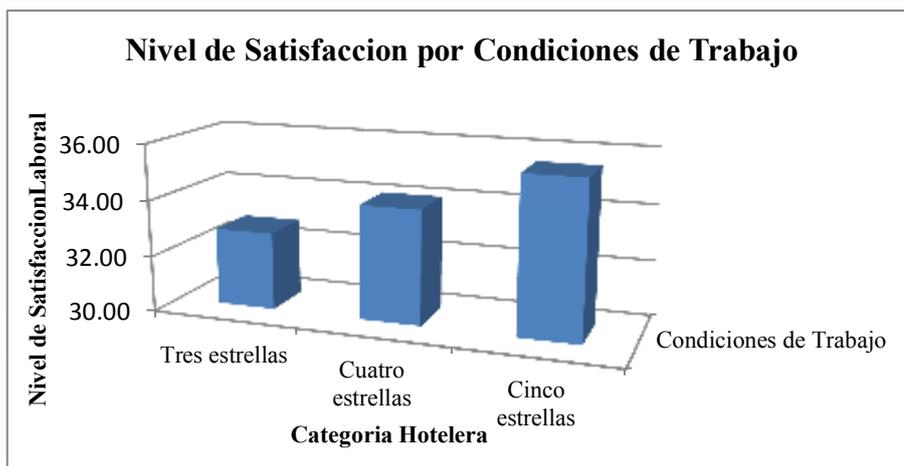


Figura 7. Nivel de satisfacción del factor condiciones de trabajo por categoría hotelera.



Figura 8. Nivel de satisfacción del factor reconocimiento personal y/o social por categoría hotelera.

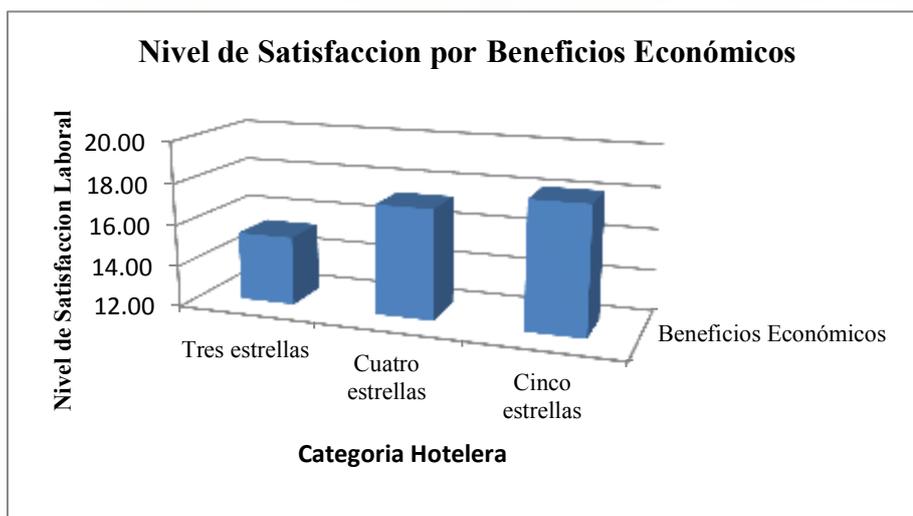


Figura 9. Nivel de satisfacción del factor beneficios económicos por categoría hotelera.

#### 4.5. Validación de las Diferencias Significativas de los Factores de Satisfacción Laboral en las Tres Categorías Hoteleras

De acuerdo a la prueba de homogeneidad de los cuatro factores de satisfacción laboral del estudio (ver Tabla 14), se puede determinar que no existen diferencias significativas entre las varianzas de los factores de satisfacción laboral: condiciones de trabajo y beneficios económicos, mientras que en los factores: significancia de la tarea y reconocimiento personal y/o social existen diferencias estadísticamente significativas en el nivel de satisfacción laboral y categoría hotelera.

Tabla 14 Prueba de Homogeneidad de Varianzas  
*Prueba de Homogeneidad de Varianzas*

Factores de Satisfacción Laboral	Sig.
Condiciones de Trabajo	0,802
Significación de Tarea	0,009
Reconocimiento Personal y/o Social	0
Beneficios Económicos	0,182

De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación a través del estadístico de Scheffé entre grupos, que se muestra en la Tabla 15, se confirman los resultados de la Tabla 14. En el factor condiciones de trabajo entre hoteles de las categorías tres y cuatro estrellas no existen diferencias significativas, del mismo modo entre cuatro y cinco estrellas, sin embargo existe diferencia significativa entre cinco y tres estrellas. En el factor significancia de tarea no existe diferencias significativas entre tres y cuatro estrellas, pero si existen diferencias significativas entre tres y cinco estrellas, y cinco y cuatro estrellas. En el factor de reconocimiento personal social, no existe diferencia significativa entre tres y cuatro estrellas, y entre cinco y cuatro estrellas. Existe diferencia significativa entre tres y cinco estrellas. En el factor beneficios económicos, existen diferencias significativas entre tres y cuatro estrellas, entre tres y cinco estrellas, no existiendo diferencias entre cuatro y cinco estrellas.

Tabla 15

*Comparación Múltiple de Medias entre los Factores de Estudio de la Satisfacción Laboral*

Variable dependiente		Significancia.
Condiciones de Trabajo	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas ,079
		Cinco Estrellas ,000
	Cuatro Estrellas	Tres Estrellas ,079
		Cinco Estrellas ,086
	Cinco Estrellas	Tres Estrellas ,000
		Cuatro Estrellas ,086
Significación de Tarea	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas ,768
		Cinco Estrellas ,002
	Cuatro Estrellas	Tres Estrellas ,768
		Cinco Estrellas ,007
	Cinco Estrellas	Tres Estrellas ,002
		Cuatro Estrellas ,007
Reconocimiento Personal y/o Social	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas ,323
		Cinco Estrellas ,033
	Cuatro Estrellas	Tres Estrellas ,323
		Cinco Estrellas ,421
	Cinco Estrellas	Tres Estrellas ,033
		Cuatro Estrellas ,421
Beneficios Económicos	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas ,001
		Cinco Estrellas ,000
	Cuatro Estrellas	Tres Estrellas ,001
		Cinco Estrellas ,643
	Cinco Estrellas	Tres Estrellas ,000
		Cuatro Estrellas ,643

Nota: La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05

#### 4.6. Factores de la Satisfacción Laboral Más Importantes

Se realizó el análisis de frecuencias para determinar los factores más importantes que fueron valorados por los trabajadores para la satisfacción laboral de acuerdo a cada categoría hotelera. Los resultados del análisis se muestran en la Tabla 16, observándose que en las tres categorías de hoteles el factor significación de la tarea fue el más valorado, seguido del factor: beneficios económicos.

Tabla 16

*Valoración de los Factores por Categoría Hotelera*

Categoría	Significancia de la Tarea		Beneficios Económicos		Reconocimiento			
					Personal y/o Social		Condiciones de Trabajo	
Hotelera		%		%		%		%
Tres Estrellas	4	34	4	41	4	3	3	45
Cuatro Estrellas	5	44	4	40	3	3	4	46
Cinco Estrellas	5	53	5	40	5	3	4	48

Nota: 5 Muy valorado, 1 menos valorado

**4.7. Diferencias en el Nivel de Satisfacción Laboral por Categoría Hotelera**

Para determinar si las diferencias entre el nivel de satisfacción y la categoría hotelera son estadísticamente significativas, se procedió a realizar un análisis ANOVA, a través del software SPSS, estableciéndose un nivel de significancia de 0.05. Para hallar la significancia estadística a través del análisis de varianza, se utiliza el estadístico Levene que determina su nivel de significación. Si el nivel de significación intraclase de la prueba es menor o igual que 0,05, rechazamos la hipótesis nula, es decir, no existe igualdad de medias, si la significancia es mayor que 0,05, aceptamos la hipótesis nula de igualdad de medias, es decir, no existen diferencias significativas entre los grupos.

En la Tabla 17, se muestran los resultados del análisis de varianza ANOVA, respecto a la comparación de medias de las variables: satisfacción laboral y categoría hotelera. De acuerdo al estadístico de Levene, se determinó al 95% de confiabilidad, una significancia de: 0.006, el cual es menor a 0,05, por lo que se rechaza la  $H_0$ , lo que se puede afirmar con un 95% de confiabilidad, que existen diferencias significativas entre las medias de la

satisfacción laboral de las categorías hoteleras de tres, cuatro y cinco estrellas, lo que se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

*Prueba de Homogeneidad de Varianzas*

Satisfacción Laboral	Significancia
	0,006

Para determinar la prueba de diferencia de medias intergrupales, es decir por categoría hotelera, se utilizó el estadístico de Scheffé, que evalúa todas las diferencias entre medias de muestras y de grupos de muestras. En la Tabla 18 se muestran comparaciones múltiples utilizando el estadístico de Scheffé, donde se puede apreciar que las diferencias entre las medias de la satisfacción laboral dentro de cada categoría hotelera, presentan diferencias significativas, es decir, los valores encontrados son menores a 0,05 establecido como el nivel de significancia.

Tabla 18

*Comparaciones Múltiples de Medias, Estadístico de Scheffé.*

Variable dependiente: Scheffé		
(I) Categoría de Hotel		Significancia
Tres Estrellas	Cuatro Estrellas	,010
	Cinco Estrellas	,000
Cuatro Estrellas	Tres Estrellas	,010
	Cinco Estrellas	,028
Cinco Estrellas	Tres Estrellas	,000
	Cuatro Estrellas	,028

*Nota.* \*La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

#### **4.8. Diferencias Significativas de Satisfacción Laboral por Área de Trabajo y Categoría Hotelera**

El nivel de satisfacción laboral según puesto de trabajo relacionado con la categoría hotelera mostrada en la Tabla 19 y Figura 10, indican que los trabajadores del área de

administración de los hoteles de la categoría de tres estrellas, se encuentran en un nivel de satisfacción “promedio”, inferior al de las categorías de cuatro y cinco estrellas, donde los niveles de satisfacción son de “satisfecho”. Los trabajadores del área de alimentos y bebidas, de los hoteles de tres estrellas tienen un nivel de satisfacción laboral “promedio”, mientras que los de cuatro y cinco estrellas tienen un nivel de satisfacción de “satisfecho”. En el área de mantenimiento y limpieza, se observa que el nivel de satisfacción es “promedio” en los hoteles de la categoría de tres estrellas, mientras que en los hoteles de cuatro y cinco estrellas se ubican en un nivel de satisfacción de “satisfecho”. Este mismo comportamiento se observa en el área de recepción donde los trabajadores de tres estrellas mantienen un nivel de satisfacción “promedio”, mientras que los trabajadores de las categorías de cuatro y cinco estrellas tienen un nivel de satisfacción “satisfecho”. Las áreas donde se muestra un mayor nivel de satisfacción son las áreas de recepción y limpieza y mantenimiento.

Tabla 19 *Nivel de Satisfacción por Área de Trabajo y Categoría Hotelera*

*Nivel de Satisfacción por Área de Trabajo y Categoría Hotelera*

Área de trabajo	Categoría Hotelera	Media	Desviación estándar	Nivel de Satisfacción
Administración	Tres Estrellas	99,25	12,913	Promedio
	Cuatro Estrellas	102,82	11,851	Satisfecho
	Cinco Estrellas	111,06	13,726	Satisfecho
Alimentos y Bebidas	Tres Estrellas	100,66	11,628	Promedio
	Cuatro Estrellas	106,80	13,055	Satisfecho
	Cinco Estrellas	108,47	15,922	Satisfecho
Limpieza y Mantenimiento	Tres Estrellas	100,76	10,931	Promedio
	Cuatro Estrellas	104,10	15,269	Satisfecho
	Cinco Estrellas	112,37	12,266	Satisfecho
Recepción	Tres Estrellas	103,40	10,523	Promedio
	Cuatro Estrellas	109,58	12,927	Satisfecho
	Cinco Estrellas	111,09	14,452	Satisfecho

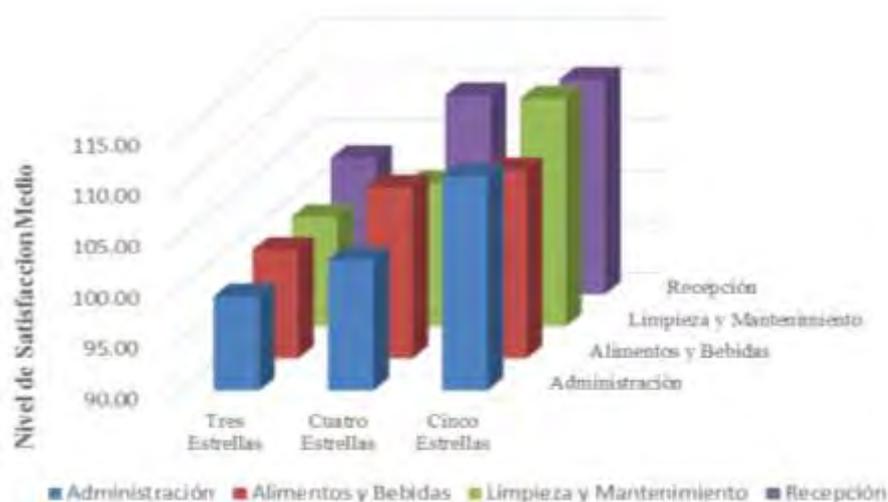


Figura 10. Nivel de satisfacción de por área de trabajo y categoría hotelera.

#### 4.9. Nivel de Satisfacción por Área de Trabajo y Significancia de la Tarea

De acuerdo al análisis de la Tabla 20, se muestra el factor significancia de la Tarea en relación al puesto de trabajo, encontrándose que el nivel de satisfacción de acuerdo a la escala SL-SPC se encuentra en un nivel “satisfecho” para las tres categorías. En el área limpieza y mantenimiento de acuerdo a la escala SL-SPC, se encuentran en un nivel de “satisfecho” para las tres categorías. En el área de recepción existe un nivel de satisfacción de “satisfecho” para las tres categorías.

Tabla 20

*Nivel de Satisfacción por Área de Trabajo y Significancia de la Tarea.*

Significación de Tarea				
Área de Trabajo	Categoría	Media	Desviación estándar	Nivel de Satisfacción
Administración	Tres Estrellas	31	5,271	Promedio
	Cuatro Estrellas	33	5,229	Satisfecho
	Cinco Estrellas	35	3,485	Satisfecho
Alimentos y Bebidas	Tres Estrellas	34	3,872	Satisfecho
	Cuatro Estrellas	35	4,984	Satisfecho
	Cinco Estrellas	35	6,160	Satisfecho
Limpieza y Mantenimiento	Tres Estrellas	34	3,994	Satisfecho
	Cuatro Estrellas	33	5,728	Satisfecho
	Cinco Estrellas	35	3,774	Satisfecho
Recepción	Tres Estrellas	34,14	4,199	Satisfecho
	Cuatro Estrellas	35,35	4,242	Satisfecho
	Cinco Estrellas	36,65	3,265	Satisfecho

#### 4.10. Nivel de Satisfacción por Área de Trabajo y Condiciones de Trabajo

En la Tabla 21 se muestra el factor condición de trabajo en relación al área de trabajo, encontrándose que los hoteles de tres y cuatro estrellas se encuentran en un nivel de satisfacción “promedio”, mientras que los hoteles de cinco estrellas se encuentran en un nivel de “satisfecho”. En el área alimentos y bebidas, en las tres categorías hoteleras se encuentran en un nivel de satisfacción “promedio”. En el área limpieza y mantenimiento, los hoteles de tres y cuatro estrellas se encuentran en un nivel de satisfacción “promedio”, mientras que los hoteles de cinco estrellas se encuentran en un nivel “satisfecho”. En el área de recepción los hoteles de tres estrellas se ubican en un nivel de satisfacción “promedio”, mientras que los hoteles de cuatro y cinco estrellas, se encuentran en un nivel de satisfacción “satisfecho”.

Tabla 21. Nivel de Satisfacción por Área de Trabajo y Condiciones de Trabajo

*Nivel de Satisfacción por Área de Trabajo y Condiciones de Trabajo*

		Condiciones de Trabajo		
Área de Trabajo		Media	Desviación estándar	Nivel de Satisfacción
Administración	Tres Estrellas	31,25	6,225	Promedio
	Cuatro Estrellas	32,75	5,053	Promedio
	Cinco Estrellas	36,22	4,660	Satisfecho
Alimentos y Bebidas	Tres Estrellas	32,56	5,518	Promedio
	Cuatro Estrellas	34,51	4,373	Promedio
	Cinco Estrellas	34,89	5,966	Promedio
Limpieza y Mantenimiento	Tres Estrellas	31,97	4,885	Promedio
	Cuatro Estrellas	33,62	5,171	Promedio
	Cinco Estrellas	35,93	5,285	Satisfecho
Recepción	Tres Estrellas	33,88	4,843	Promedio
	Cuatro Estrellas	35,19	4,982	Satisfecho
	Cinco Estrellas	35,91	5,201	Satisfecho

#### 4.11. Nivel de satisfacción por Área de Trabajo y Reconocimiento Personal y/o Social

De acuerdo al análisis de la Tabla 22 se muestra el factor reconocimiento personal y/o social por área de trabajo, encontrándose en el área de administración en un nivel “satisfecho” para las tres categorías hoteleras. En el área de Alimentos y bebidas, el nivel de satisfacción se encuentra en “promedio” para las tres categorías hoteleras. En el área Limpieza y mantenimiento, las tres categorías hoteleras se encuentran en un nivel de satisfacción “satisfecho”. En el área de recepción, los hoteles de tres y cuatro estrellas se encuentran en un nivel de satisfacción “promedio”, mientras que los hoteles de cinco estrellas se encuentran en un nivel de satisfacción “satisfecho”.

Tabla 22 *Nivel de Satisfacción Media por Área de Trabajo y Reconocimiento Personal y/o Social*

<b>Reconocimiento Personal y/o Social</b>				
Área de Trabajo	Categoría	Media	Desviación estándar	Nivel de Satisfacción
Administración	Tres Estrellas	20,92	2,021	Satisfecho
	Cuatro Estrellas	20,29	2,955	Satisfecho
	Cinco Estrellas	20,44	3,650	Satisfecho
Alimentos y Bebidas	Tres Estrellas	18,34	3,891	Promedio
	Cuatro Estrellas	20,00	3,656	Promedio
	Cinco Estrellas	20,23	4,516	Promedio
Limpieza y Mantenimiento	Tres Estrellas	19,29	3,869	Satisfecho
	Cuatro Estrellas	19,68	3,616	Satisfecho
	Cinco Estrellas	21,13	4,075	Satisfecho
Recepción	Tres Estrellas	20,12	2,775	Promedio
	Cuatro Estrellas	20,77	3,810	Promedio
	Cinco Estrellas	21,09	3,493	Satisfecho

#### 4.12. Nivel de Satisfacción por Área de Trabajo y Beneficios Económicos

De acuerdo al análisis de la Tabla 23 se muestra el factor beneficios económicos por área de trabajo, donde en el área de administración, el nivel de satisfacción se encuentra en “promedio” para las categorías hoteleras de tres y cuatro estrellas, mientras que para la categoría de cinco estrellas, se encuentra en un nivel de satisfacción “satisfecho”.

En el área de Alimentos y bebidas, el nivel de satisfacción se encuentra en “promedio” para la categoría hotelera de tres estrellas, mientras que para las categorías de cuatro y cinco estrellas se encuentran en un nivel de satisfacción “satisfecho”. En el área de limpieza y mantenimiento, el nivel de satisfacción se encuentra en “promedio” para la categoría hotelera de tres estrellas, mientras que para las categorías de cuatro y cinco estrellas, se encuentra en un nivel de satisfacción “satisfecho”. En el área de recepción, el nivel de satisfacción se encuentra en “promedio” para la categoría hotelera de tres estrellas, mientras que para las categorías de cuatro y cinco estrellas se encuentra en un nivel de satisfacción “satisfecho”.

Tabla 23 *Nivel de Satisfacción Media por Área de Trabajo y Beneficios Económicos*

*Nivel de Satisfacción Media por Área de Trabajo y Beneficios Económicos*

<b>Beneficios Económicos</b>				
Área de Trabajo	Categoría	Media	Desviación estándar	Nivel de Satisfacción
Administración	Tres Estrellas	15,25	2,989	Promedio
	Cuatro Estrellas	15,96	3,491	Promedio
	Cinco Estrellas	18,83	4,148	Satisfecho
Alimentos y Bebidas	Tres Estrellas	15,44	3,079	Promedio
	Cuatro Estrellas	17,27	3,664	Satisfecho
	Cinco Estrellas	17,61	4,712	Satisfecho
Limpieza y Mantenimiento	Tres Estrellas	15,37	4,233	Promedio
	Cuatro Estrellas	17,26	4,143	Satisfecho
	Cinco Estrellas	19,33	3,781	Satisfecho
Recepción	Tres Estrellas	15,26	3,652	Promedio
	Cuatro Estrellas	18,28	3,268	Satisfecho
	Cinco Estrellas	17,44	5,264	Satisfecho

#### 4.13. Diferencias Significativas Entre el Nivel de Satisfacción Laboral y Área de Trabajo por Categoría Hotelera

Del mismo modo para determinar si las diferencias entre el nivel de satisfacción, área de trabajo y la categoría hotelera son estadísticamente significativas, se procedió a realizar un análisis de varianza (ANOVA), a través del software SPSS. En la Tabla 24, se muestra la prueba de homogeneidad de medias del nivel de satisfacción medio, condición laboral y categoría hotelera, utilizando el estadístico de Levene. Se puede observar que el nivel de significancia del área de limpieza y mantenimiento se encuentra en 0,017, por lo que se rechaza la H<sub>0</sub>, por consiguiente, sí existen diferencias significativas en las desviaciones estándar del área de limpieza y mantenimiento. En el resto de las áreas de trabajo, la significancia es mayor a 0,05 por lo que se acepta la H<sub>0</sub>, lo que implica que no existen diferencias significativas en las desviaciones estándar de las áreas de trabajo: administración, alimentos y bebidas y recepción.

Tabla 24 *Prueba de Homogeneidad de Medias entre el Área de Trabajo y la Categoría Hotelera*  
*Prueba de Homogeneidad de Medias entre el Área de Trabajo y la Categoría Hotelera*

Área de Trabajo	Sig.
Administración	0,69
Alimentos y Bebidas	0,732
Limpieza y Mantenimiento	0,017
Recepción	0,12

*Entre cada una de las categorías de hoteleras.* Para determinar las diferencias intergrupales, se efectúa la evaluación con el estadístico de Scheffé, obteniéndose los resultados que se muestran. Se puede determinar que en el área de administración no existen diferencias significativas entre las medias de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, de acuerdo a estadístico de Scheffé. Se observa en la Tabla 25 que en el caso del área de alimentos y bebidas, solo existen diferencias significativas de las medias entre los hoteles de tres y cinco estrellas.

Tabla 25

*Comparaciones Múltiples de Medias, Área de Trabajo y Satisfacción Laboral, Estadístico de Scheffé*

Área de Trabajo	Categorías Hoteleras		Significancia
Administración	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas	,774
		Cinco Estrellas	,076
	Cuatro Estrellas	Tres Estrellas	,774
		Cinco Estrellas	,132
	Cinco Estrellas	Tres Estrellas	,076
		Cuatro Estrellas	,132
Alimentos y Bebidas	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas	,137
		Cinco Estrellas	,029
	Cuatro Estrellas	Tres Estrellas	,137
		Cinco Estrellas	,803
	Cinco Estrellas	Tres Estrellas	,029
		Cuatro Estrellas	,803
Limpieza y Mantenimiento	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas	,605
		Cinco Estrellas	,016
	Cuatro Estrellas	Tres Estrellas	,605
		Cinco Estrellas	,068
	Cinco Estrellas	Tres Estrellas	,016
		Cuatro Estrellas	,068
Recepción	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas	,014
		Cinco Estrellas	,010
	Cuatro Estrellas	Tres Estrellas	,014
		Cinco Estrellas	,958
Cinco Estrellas	Tres Estrellas	,010	
	Cuatro Estrellas	,958	

Nota. \* La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Del mismo modo en el área de limpieza y mantenimiento, solo existen diferencias significativas entre las medias de los hoteles de tres y cinco estrellas. Finalmente en el área de recepción, existen diferencias significativas de las medias de satisfacción laboral entre los hoteles de tres y cuatro estrellas, así como entre los hoteles de tres y cinco estrellas.

#### **4.14. Nivel de Satisfacción por Tiempo de Servicio y Categoría Hotelera**

De acuerdo a las Tablas 26 y 27, se muestra la satisfacción laboral por tiempo de servicio, donde, para los hoteles de tres estrellas y un tiempo de servicio menor a un año es de 55% (satisfecho), de uno a dos años es de 44% (promedio) y para mayores a dos años es de 63% (satisfecho). Para los hoteles de cuatro estrellas, el nivel de satisfacción laboral para el

primer rango menores a un año es de 71% (satisfecho), de uno a dos años es de 62% (satisfecho) y mayores a dos años es de 54% (satisfecho). Para los hoteles de cinco estrellas, el nivel de satisfacción laboral para el primer rango menores a un año es de 80% (satisfecho), de uno a dos años es de 76% (satisfecho) y mayores a dos años es de 69% (satisfecho).

Tabla 26.

*Nivel de Satisfacción por Tiempo de Servicio y Categoría Hotelera*

Rangos	Categoría Hotelera	Media	Desviación estándar	Nivel de Satisfacción
de 0 a 1 año	Tres Estrellas	103,58	10,631	Satisfecho
	Cuatro Estrellas	107,57	8,997	Satisfecho
	Cinco Estrellas	110,96	17,009	Satisfecho
de 1 a 2 años	Tres Estrellas	100,05	11,340	Promedio
	Cuatro Estrellas	106,04	14,213	Satisfecho
	Cinco Estrellas	114,04	13,428	Satisfecho
Más de 2 años	Tres Estrellas	105,75	9,633	Satisfecho
	Cuatro Estrellas	102,80	11,626	Satisfecho
	Cinco Estrellas	104,92	9,948	Satisfecho

Tabla 27. *Nivel de Satisfacción Laboral y Tiempo de Servicio por Categoría Hotelera.*

*Nivel de Satisfacción Laboral y Tiempo de Servicio por Categoría Hotelera.*

SATISFACCION LABORAL							
Rango	Categoría	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Promedio	Satisfecho	Muy Satisfecho	Total
de 0 a 1 año	Tres Estrellas	0%	7%	38%	51%	4%	100%
	Cuatro Estrellas	0%	0%	29%	57%	14%	100%
	Cinco Estrellas	4%	7%	9%	37%	43%	100%
	Total	2%	7%	23%	44%	25%	100%
de 1 a 2 años	Tres Estrellas	3%	15%	38%	38%	6%	100%
	Cuatro Estrellas	3%	10%	25%	34%	28%	100%
	Cinco Estrellas	0%	0%	24%	33%	43%	100%
	Total	2%	10%	28%	35%	25%	100%
más de 2 años	Tres Estrellas	0%	0%	38%	63%	0%	100%
	Cuatro Estrellas	0%	7%	40%	47%	7%	100%
	Cinco Estrellas	0%	8%	23%	59%	10%	100%
	Total	0%	6%	29%	56%	8%	100%

#### 4.15. Nivel de satisfacción Laboral por Género de acuerdo a la Categoría Hotelera

En la Tabla 28 y Figura 11, se muestran el nivel de satisfacción laboral por género, encontrándose que el género masculino en la categoría de tres estrellas, tiene un nivel de satisfacción “promedio” que es inferior a los niveles de cuatro y cinco estrellas, donde la satisfacción tiene un nivel de “satisfecho”. El nivel de satisfacción del género femenino en los hoteles de tres y cuatro estrellas es de “promedio” y solamente en el nivel de cinco estrellas tiene un nivel de “satisfecho”. En general el género masculino muestra un mayor nivel de satisfacción que el género femenino.

Tabla 28. Nivel de Satisfacción Laboral por Género y Categoría Hotelera

*Nivel de Satisfacción por Género y Categoría Hotelera*

Genero	Categoría Hotelera	Media	Desviación estándar	Nivel de Satisfacción Medio
Masculino	Tres Estrellas	101,86	11,178	Promedio
	Cuatro Estrellas	106,57	12,936	Satisfecho
	Cinco Estrellas	110,28	15,201	Satisfecho
Femenino	Tres Estrellas	101,00	11,052	Promedio
	Cuatro Estrellas	101,90	17,729	Promedio
	Cinco Estrellas	110,32	12,836	Satisfecho



Figura 11. Nivel de Satisfacción por género y categoría hotelera.

#### 4.16. Validación de las Diferencias entre el Nivel de Satisfacción Laboral y Género por Categoría Hotelera

Para determinar si las diferencias entre el nivel de satisfacción medio, género y la categoría hotelera son estadísticamente significativas, igualmente se procedió a realizar un análisis ANOVA, a través del software SPSS. En la Tabla 29 se muestra la prueba de homogeneidad de medias del nivel de satisfacción medio, género y categoría hotelera. Se puede observar que el valor de significancia de 0,000, indica que existen diferencias significativas en la desviación estándar para el género masculino, respecto a la satisfacción laboral para las tres categorías hoteleras. Del mismo modo para el género femenino se obtiene un valor de 0,009 de significancia, lo que determina que existen diferencias significativas entre las desviaciones estándar respecto a la satisfacción laboral de las categorías hoteleras.

Tabla 29 *Análisis de Varianza por Género y Categoría Hotelera*

##### *Análisis de Varianza por Género y Categoría Hotelera*

Género	Sig.
Masculino	0
Femenino	0,009

Para determinar las diferencias de medias intergrupales, se calculó el estadístico de Scheffé a través de comparaciones múltiples, los resultados se muestran en la Tabla 30. Se puede observar que las diferencias significativas entre medias se encuentran en el género masculino, entre los hoteles de tres y cuatro estrellas, y entre los hoteles de tres y cinco estrellas, mientras que no existen diferencias significativas entre las medias de los hoteles de cuatro y cinco estrellas. En lo que respecta al género femenino las diferencias significativas se presentan entre los hoteles de tres y cuatro estrellas, así como entre los hoteles de cuatro y

cinco estrellas, mientras que entre los hoteles de tres y cinco estrellas no existen diferencias significativas de sus medias.

Tabla 30

*Comparaciones Múltiples de Medias, Género y Satisfacción Laboral, Estadístico de Scheffé*

Sexo	Categoría Hotelera		Significancia
Masculino	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas	,002
		Cinco Estrellas	,000
	Cuatro Estrellas	Tres Estrellas	,002
		Cinco Estrellas	,201
	Cinco Estrellas	Tres Estrellas	,000
		Cuatro Estrellas	,201
Femenino	Tres Estrellas	Cuatro Estrellas	,848
		Cinco Estrellas	,050
	Cuatro Estrellas	Tres Estrellas	,848
		Cinco Estrellas	,020
	Cinco Estrellas	Tres Estrellas	,050
		Cuatro Estrellas	,020

Nota. \*La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

La actividad hotelera es una de las más importantes fuentes de desarrollo de la economía regional del Cusco, principalmente de la ciudad del Cusco, por ello se hace fundamental el estudio específico de este sector. De acuerdo a la revisión de la literatura, existe una estrecha relación entre satisfacción laboral, calidad del servicio y satisfacción del cliente. Una empresa hotelera no puede aspirar a niveles competitivos en servicio, si sus trabajadores no se encuentran satisfechos, y ello a su vez, se convierte en un factor de éxito para la empresa. En definitiva, la satisfacción de los trabajadores constituye un componente esencial en la línea de éxito de las organizaciones hoteleras.

La finalidad genérica del presente capítulo fue llegar a una serie de conclusiones, que permitan a los directivos de establecimientos hoteleros, identificar y desarrollar a sus trabajadores, partiendo de la satisfacción laboral, motivación y habilidades que contribuyan a la satisfacción del cliente y por ende al cumplimiento de los objetivos de la organización. De este modo se presentan los principales resultados de la investigación, sobre satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros de las categorías tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad del Cusco. Las conclusiones a las que se arribaron en el presente estudio fueron:

1. A la pregunta ¿cuál es el nivel de satisfacción laboral en cada una de las tres categorías hoteleras?, ¿son los mismos niveles? de acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, se concluye que: existen diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral entre las categorías hoteleras de tres, cuatro y cinco estrellas. De acuerdo a la escala SL-SPC utilizada, el nivel de satisfacción laboral de los hoteles de tres estrellas se encuentra en un nivel “promedio” con una puntuación de 101,60 mientras que en los hoteles de cuatro y cinco estrellas se encuentra en un nivel de satisfacción de

“satisfecho” con puntuaciones de 105.84 y 110.29 respectivamente. Estos resultados pueden explicar la existencia de adecuadas políticas de gestión del recurso humano en los hoteles de cuatro y cinco estrellas, mientras que en los hoteles de tres estrellas, existe un tratamiento informal del recurso humano, en consecuencia existe la posibilidad de mejora en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de los hoteles de tres estrellas, incidiendo en los factores cuyos niveles de satisfacción son bajos, entre ellos las condiciones de trabajo.

2. A la pregunta ¿cuál es el impacto de cada uno de los factores de la satisfacción laboral en cada una de las tres categorías de hoteles elegidas en el estudio? el impacto de los factores de satisfacción laboral en cada uno de las tres categorías hoteleras del presente estudio, muestra que el factor “significancia de la tarea” tiene un nivel de “satisfecho” en las tres categorías hoteleras, lo que explica que los trabajadores consideran que su labor es valiosa para la organización. Esto corrobora lo planteado por Hackman y Oldham (citado por Gonzales, 2011), quien planteó que las probabilidades de lograr resultados personales y relacionadas al trabajo, son mayores si los trabajadores presentan los tres requisitos que denominaron *estados psicológicos críticos*. El nivel de satisfacción para el factor “condiciones de trabajo” se encuentra en un nivel de “promedio” para los hoteles de tres y cuatro estrellas, mientras que para los hoteles de cinco estrellas se encuentra en un nivel de “satisfecho”, lo que evidencia que existen mejores condiciones de trabajo en los hoteles de cinco estrellas, en comparación con los hoteles de tres y cuatro estrellas. En lo que respecta al factor “reconocimiento personal y/o social”, el nivel de satisfacción se encuentra en un nivel de “promedio” en las tres categorías hoteleras, lo que significa que los trabajadores de las tres categorías hoteleras, perciben que no son adecuadamente

reconocidos respecto a los logros en el trabajo o por los resultados obtenidos. En el factor “beneficios económicos”, el nivel de satisfacción laboral en los hoteles de tres estrellas se encuentra en un nivel de “promedio”, mientras que en los hoteles de cuatro y cinco estrellas se encuentran en un nivel de “satisfecho”. Esto se explica por el mejor reconocimiento económico percibido por los trabajadores de los hoteles de cuatro y cinco estrellas, mientras que en los hoteles de tres estrellas, muestra que los trabajadores no están satisfechos con los beneficios económicos recibidos.

3. A la pregunta ¿cuáles son los factores considerados como los más importantes para la satisfacción laboral en las tres categorías de hoteles elegidas en el estudio? en cuanto a la importancia de los factores de satisfacción laboral dentro de estudio, se encontró que el factor “significancia de la tarea” es el más importante, esto indicaría que los trabajadores valoran la tarea que realizan, que poseen una buena disposición hacia el trabajo y valoran los factores intrínsecos de la satisfacción laboral. En segundo lugar en orden de importancia, se encuentra el factor “beneficios económicos”, mostrándose un mayor nivel de satisfacción en dichos factores en los hoteles de las categorías de cuatro y cinco estrellas, explicada por el mejor manejo del recurso humano en estas dos categorías, así como por los mejores beneficios económicos que se ofrecen, tales como participación de las utilidades, y bonificaciones especiales entre otras, lo que confirma lo expresado por Sanchez, Lopez y Millan (2007), quienes expresaron que las recompensas preferidas por los empleados, eran en primer lugar un buen salario y en segundo término unas buenas condiciones de trabajo, igualmente se confirma lo expresado por Gamero (2007) quien manifestó que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y la retribución económica.

4. A la Hipótesis I, que indica que no existen diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral, de los trabajadores de las tres categorías de hoteles elegidas en el estudio, de acuerdo a los resultados del análisis realizado con el estadístico de Scheffé, se puede concluir que existen diferencias estadísticamente significativas, entre el nivel de satisfacción de los trabajadores y las categorías hoteleras del estudio, por lo que se rechaza la hipótesis I. Estas diferencias podrían explicarse desde el punto de vista organizacional, donde los hoteles de las categorías de cuatro y cinco estrellas, tienen una estructura organizacional definida con funciones y responsabilidades claras, la presencia del área de recursos humanos es relevante frente a los hoteles de tres estrellas, donde generalmente la administración es informal, concentrada en el propietario que ejerce labores administrativas y de administración de recursos humanos, lo que corrobora lo expresado por Booyes & Visser (2010).
5. A la Hipótesis II, que indica que no existen diferencias significativas por área de trabajo, respecto al nivel de satisfacción laboral en sus factores en cada una de las categorías de hoteles elegidas en el estudio, de acuerdo al análisis con el estadístico de Scheffé, se encontró que existen diferencias significativas en la satisfacción laboral en el área de alimentos y bebidas entre los hoteles de tres y cinco estrellas. Esto se puede explicar por las mejores condiciones laborales, beneficios económicos y reconocimiento personal que existe en los hoteles de cinco estrellas, en comparación a los hoteles de tres estrellas, donde el área de alimentos y bebidas solo se limita al servicio de desayuno. Así mismo se encontró que existen diferencias significativas en el área de limpieza y mantenimiento, entre los hoteles de tres y cinco estrellas, debido a las mejores condiciones de trabajo existentes en los hoteles de cinco estrellas, en comparación a los hoteles

de tres estrellas. En el área de recepción se encontró diferencias significativas entre los hoteles de tres y cuatro estrellas, así como entre tres y cinco estrellas, no existiendo diferencias significativas entre los hoteles de cuatro y cinco estrellas. Estos resultados pueden explicarse por la mayor especialización que existe en el área de recepción en los hoteles de cuatro y cinco estrellas, mientras que en los hoteles de tres estrellas, el personal asignado a esta área, desempeña múltiples actividades que no guardan relación con el reconocimiento personal, condiciones laborales y beneficios económicos recibidos.

6. A la Hipótesis III, que indica que no existen diferencias significativas por género respecto al nivel de satisfacción laboral en cada una de las tres categorías de hoteles elegidas en el estudio, se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre las tres categorías hoteleras, siendo el género masculino el que tuvo mayor nivel de satisfacción frente al género femenino, lo que es contrario a lo señalado por Gonzales (2011), donde no se encontró diferencias significativas entre la satisfacción laboral y el género. El nivel de satisfacción a nivel de género masculino, también fue superior en los hoteles de cuatro y cinco estrellas frente al de tres estrellas. Esto podría explicar por qué el género femenino, mayoritariamente se encuentran en el área de recepción, donde el nivel de responsabilidad y exigencia es mayor, mientras que el género masculino se concentra en las áreas de alimentos y bebidas y mantenimiento, donde los trabajadores encuentran mejores condiciones de trabajo y reconocimiento.
7. A la Hipótesis IV, que indica que no existen diferencias significativas por tiempo de servicio, respecto al nivel de satisfacción laboral en cada una de las tres categorías de hoteles elegidas en el estudio, se encontró que en el rango de cero a

un año, las tres categorías hoteleras muestran un nivel de satisfacción “satisfecho”, lo que significaría que no existen diferencias significativas entre categorías hoteleras en el primer año de servicio. En el rango de uno a dos años de servicio, solo la categoría de tres estrellas muestra un nivel de satisfacción “promedio”, mientras que los hoteles de cuatro y cinco estrellas, muestran un nivel de satisfacción “satisfecho”. En el rango de mayores a dos años de servicio, la satisfacción laboral se encuentra en un nivel “satisfecho” para las tres categorías hoteleras. Estos resultados confirman lo expresado por Gallardo, Sanchez, Lopez & Millan (2007) donde se indica que existe una relación directa entre satisfacción laboral y tiempo de servicio.

8. El factor que genera menor nivel de satisfacción en el estudio, fue el de reconocimiento personal y/o social, ubicándose para las tres categorías hoteleras en un nivel de satisfacción “promedio”, lo que expresa la necesidad de que las organizaciones hoteleras deben mejorar este factor, a fin de elevar el nivel de satisfacción de sus trabajadores.
9. Finalmente la calidad de los servicios ofrecidos por los hoteles de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Cusco, está soportada por sus trabajadores cuya actitud y compromiso expresan su satisfacción laboral, confirmando lo expresado por (Gutiérrez & Rubio, 2009; Galup, Klein & Jiang, 2008; Lee & Chang, 2008) y otros autores referidos.

## **5.2 Recomendaciones**

1. De acuerdo a los resultados obtenidos, la categoría hotelera de tres estrellas es la que requiere realizar mayores esfuerzos en mejorar la satisfacción laboral y en consecuencia la satisfacción de sus clientes, incidiendo principalmente en el factor significancia de la tarea y beneficios económicos. La temporalidad de la

demanda es un factor muy importante a tener en cuenta, ya que realizando una adecuada planeación en base a información estadística de los arribos de pasajeros, se puede determinar el número de trabajadores fijos que requiere la organización y que corresponde al costo fijo de personal, y a medida que se incremente la demanda, incorporar trabajadores en áreas no críticas, correspondiendo a un costo variable. En lo que respecta a la mejora del factor “significancia de la tarea”, la asignación de responsabilidades a los trabajadores deberá efectuarse en función al perfil que requiere el puesto, incidiendo en la adecuada selección de los trabajadores para cada puesto.

2. El área de administración muestra el menor nivel de satisfacción laboral en las tres categorías hoteleras, por lo que siendo esta una actividad que no forma el núcleo del negocio, sería recomendable tercerizarla, básicamente en la actividad de contabilidad, principalmente en hoteles de cuatro y cinco estrellas, a empresas que son más competitivas en estas actividades, generando un ahorro financiero y de recursos como ambientes físicos. En lo que respecta a los horarios de trabajo, se debe permitir una mayor flexibilidad al personal administrativo, ya que ellos generalmente no están sujetos a turnos de trabajo.
3. Es necesario que las organizaciones hoteleras, realicen periódicamente estudios de satisfacción laboral y clima organizacional, que les permitan conocer anticipadamente los factores que se encuentran en un nivel por debajo de lo esperado, y que podría comprometer la calidad y el nivel de satisfacción de sus clientes.

### **5.3 Contribuciones Teóricas.**

La escala SL-SPC permite, como se ha demostrado en la investigación, medir la satisfacción laboral de los trabajadores de la actividad hotelera, con un nivel de confiabilidad

del instrumento “bueno”, (alfa de Cronbach igual a 0,869), sin embargo para una mayor evaluación que permita conocer con mayor detalle las causas que no generan satisfacción, sería importante incorporar a esta escala otras variables como son: edad, grado de instrucción, estado civil y turno de trabajo.

#### **5.4 Contribuciones Prácticas**

En la actividad hotelera el recurso humano, es la base para la obtención de ventajas competitivas y son los elementos estratégicos que determinan la calidad del servicio, por lo que es importante que instituciones gubernamentales como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, dentro de su función tutelar apoyen en la capacitación a este sector, con el fin de lograr una adecuada administración de estos establecimientos, principalmente hoteles de tres estrellas, cuyo manejo es generalmente familiar y así lograr la sostenibilidad del negocio y mejorar la experiencia que ofrece la ciudad del Cusco como destino turístico.

En los hoteles de tres estrellas, principalmente, es necesario un mayor desarrollo de las tecnologías de información, para una mejor gestión de las ventas y marketing, con el uso de las redes sociales, sistemas de reservas, gestión administrativa y CRM.

Los hoteles de tres estrellas que no pertenecen a cadenas hoteleras nacionales o internacionales, deben generar alianzas estratégicas que permitan ofrecer al mercado turístico una mayor oferta con servicios estandarizados, para lograr una mayor competitividad de este sector.

#### **5.5 Investigaciones Futuras**

De acuerdo a la investigación realizada, recomendamos que se realicen trabajos de investigación sobre satisfacción laboral en las organizaciones hoteleras, de las diferentes ciudades del Perú, utilizando el instrumento SL-SPC, ya que se ha comprobado su eficacia en el presente trabajo de investigación. Es necesario que se añadan variables independientes como: grado de instrucción del trabajador, edad del trabajador, estado civil y nivel socio

económico, lo que permitirá correlacionar el nivel de satisfacción laboral con las variables indicadas, para poder determinar si la edad, grado de instrucción o nivel socioeconómico de los trabajadores influye en la percepción de satisfacción laboral por parte de los mismos.

Es importante mencionar también, que se requieren investigaciones sobre rotación laboral en el sector hotelero, ya que la temporalidad de la demanda obliga a estas organizaciones a desligarse de sus trabajadores en determinados periodos, manteniendo un mínimo de personal como costo fijo. La investigación deberá realizarse en muestras representativas de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, a través de encuestas a los trabajadores y jefes de recursos humanos. La determinación de adecuados índices de rotación en este sector, permitirá a los directivos optimizar su desempeño y reducir costos de personal, los que son los más críticos para este sector económico.

## Referencias

- Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, 5 (4), 28-33.
- Alcover, C., Leon, M., Oscar, A., Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid, España: Universidad Nacional de Madrid.
- Alles, A. (2007): *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Andresen, M., Domsch, M. & Cascorbi, A. (2007). Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: a study of European maritime pilots. *Journal of Labor Research*, 28(1), 714-734.
- Bergman, M. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(1), 645-663.
- Biswas, S. (2010). Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organizational effectiveness: a study in Indian organizations. *IIMB Management Review* 22(1), 102–110.
- Booyes, I. & Visser, G. (2010) Tourism SMME development on the urban fringe: the case of parys, South Africa. *Urban Forum* 21(1), 367-385.
- Cheng P., Yang J., Wan C., & Chu M. (2013). Ethical contexts and employee job responses in the hotel industry: The roles of work values and perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*. 34 (1), 108-115.
- Chiang, C. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 157–167.
- Chiang, M., Salazar, P. Huerta & A. Núñez (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum* 2 (23), 67-85.

- Chiang, M., Nuñez, A., & Martin, J. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid, España: R.B. Servicios Editoriales.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. D.F., México: Mc Graw Hill.
- Colquitt, J., Scott, B., & Le Pine, J. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk talking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 909-927.
- Dessler G.,Varela, R. (2011) *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. (5ta ed). D.F., México: Pearson Education.
- Díaz, F., Fuertes F., Angustias, M., Montalván, M., Rodríguez, A., Sánchez, E., & Zarco V. (2004). *Sicología de las Organizaciones*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Eskildsen, J., Kristensen, K., & Westlund, A. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26(1), 122-136.
- Gamero, C. (2007). Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. *Investigaciones Económicas*, 31(3), 415-444.
- Galup, S., Klein, G., & Jiang, J. (2008). The impacts of job characteristics on is employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees. *Journal of Computer Information Systems*, 48 (4), 58-68.
- Gallardo, E., Sanchez, S. Lopez T. & Millan, G. (2007). Una radiografía del sector hotelero andaluz. Análisis del compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores. *Pecunia*, 5(1) 87-106.
- Gallego, M. & Casanueva, C. (2010). *Dirección y organización de empresas turísticas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Getz, D. & Carlsen, J. (2005) Family business in tourism: state of the art. *Annals of Tourism Research* 3(1), 237-258.

- Gonzales, F. (2011) *Satisfacción laboral y compromiso organizativo: Estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba* (Tesis Doctoral). Universidad de Córdoba, España.
- Gómez, C., Incio, O. & O'Donnell, G. (2011). *Nivel de Satisfacción Laboral en banca comercial: un caso aplicado* (Tesis de maestría, Centrum Católica, Lima, Perú).
- Gómez, L., Balkin, D., Cardi, R. (2008). *Gestión de recursos humanos 5ta edición*. Madrid, España: Pearson Education.
- González, T. & Guillén, M. (2008). Organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment. *Journal of Business Ethics*, 78(1), 401-14.
- Gutiérrez, B. & Rubio, A. (2009). El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas. *Cuadernos de Turismo*, 23 (1), 129-147.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 250-279.
- Instituto Peruano de Economía. (2009). Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/estadísticas>.
- Lee, Y. & Chang, H. (2008) Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: a factor analytic study. *International Journal of Management*, 25(3), 732- 739.
- Lee, C. & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention, *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), 344-353.
- Locke, E. & Latham, G. (2006) New Directions in Goal Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 5 (1) 265-268.

- Mendoza, M., Orgambidez, A. & Carrasco, A. (2010). Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la Sierra de Huelva. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8 (2), 351-36.
- Meseguer, A. (2011). Estrategia de RR. HH. *Capital Humano* 254(1), 21-22.
- Mondy, R. & Noe, R. (2005) Administración de Recursos Humanos. (9na ed.). D.F., México: Pearson Education.
- Moreno, M., Ruiz, M., Canto, J., San Martín, J. & Perles, F. (2010). Satisfacción laboral y burnout en trabajo poco cualificados: diferencias entre sexos en población inmigrante. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26(3), 255-265.
- Nadiri, N. & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Navarro A. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. (Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia).
- O'Halloran P. (2012). *Performance pay and employee turnover*, *Journal of Economic Studies*, 39(6), 653-674.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Pedroza, H. & Dicovskyi, L. (2006). *Sistema de Analisis Estadistico con SPSS*. Managua, Nicaragua: Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura.
- Perez, E. & Oteo, L. (2006) *Función Directiva y Recursos Humanos en la Sanidad*. Madrid, España: Editorial Díaz Santos
- Tan, H. & Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143 (1), 45-66.

- Rahman, W. & Nas Z. (2013) Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*. 37 (1) 1-6.
- Randhawa, G. & Kaur, K. (2014). Organizational Climate and its Correlates: Review of Literature and a Proposed Model. *Journal of Management Research*, 14 (1), pp. 25-40.
- Robbins S. & Coulter M. (2010). *Administración*. 10ª ed, D.F, Mexico: Pearson Education.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. D.F., México: Pearson Education.
- Robinson, R., Kralj A., Solnet D., Goh E. & Callan V. (2014) Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*. 36(1), 101-109.
- Rosa M. & Carmona A. (2010) Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26 (1), 112-132.
- Sanchez, C., Lopez, G. & Millan, V. (2007) La satisfacción laboral en los establecimiento hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de Turismo*. 20(1). 223-249.
- Spell H., Eby, L., & Vandenberg R. (2014) Developmental climate: A cross-level analysis of voluntary turnover and job performance. *Journal of Vocational Behavior* 84(1), 283-292.
- Tejada, J. & Arias, F. (2005) Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(1), 295-309.
- Sandoval, C. (2004) Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*, 27(1) 78-82.
- Wright, T. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behaviour. A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12(3) 262-277.

- Wright, T. & Bonett, D. (2007) Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33 (1), 141-160.
- Yang, F., & Chang, C. (2008) Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45 (1), 879-887.
- Yang, J., Wan, C. & Fu, Y. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management* 31(1), 837–848.
- Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S. & Fang, Y. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective. *Career Development International*, 18(3) 305–324.
- Zopiatis A., Constanti P. & Theocharous A. (2014) Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*. 41 (1), 129-140.

**Apéndice A. Consentimiento Informado para Participantes de la Encuesta “Escala de Opiniones SL-SPC”**

Por la presente acepto participar voluntariamente en la investigación, conducida por un grupo de alumnos del Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a fin de preparar su tesis para optar el grado académico de Magister en Administración Estrategia de Empresas.

He sido informado(a) de que el objetivo de este estudio, es mediar el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores de los establecimientos hoteleros de las categorías de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad del Cusco y de las variables que lo explican, proponiendo estrategias para la mejora de los niveles obtenidos. Así mismo, me han indicado que tendré que responder un cuestionario con 27 preguntas, que tomará aproximadamente 15 minutos.

Entiendo que la información que proporcione en este cuestionario es estrictamente confidencial y anónima y no será usada para ningún otro propósito fuera de los alcances de este estudio sin mi consentimiento.

---

Nombre del Participante

---

Firma

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

### Apéndice B. Escala de Opiniones SL – SPC

Área de Trabajo ..... Cargo que ocupa.....  
 Tiempo de Servicio..... Años    Sexo: Masculino  Femenino  Fecha.....

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones.

TOTAL ACUERDO TA  
 DE ACUERDO A  
 INDECISO I  
 EN DESACUERDO D  
 TOTAL DESACUERDO TD

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores.					
2. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser					
4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5. Me siento mal con lo que gano.					
6. Siento que recibo de parte de la empresa “mal trato”.					
7. Me siento útil con la labor que realizo.					
8. El ambiente donde trabajo es confortable.					
9. El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10. La sensación que tengo de mi trabajo, es que me están explotando.					
11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
12. Me disgusta mi horario.					
13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14. Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo.					
15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18. Me complace los resultados de mi trabajo.					
19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20. En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
21. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22. Me gusta el trabajo que realizo.					
23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
26. Me gusta la actividad que realizo.					
27. Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

### Apéndice C. Enero-Diciembre 2014: Índices Mensuales de Ocupabilidad de Establecimientos de Hospedaje Colectivo

Dpto: CUSCO Prov: CUSCO

Categoría : 3 ESTRELLAS

Clase : HOTEL

<i>Meses</i>	<i>Ene</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Sep</i>	<i>Oct</i>	<i>Nov</i>	<i>Dic</i>
<b>OFERTA</b>												
Número de establecimiento	40	41	42	42	42	43	43	46	44	44	44	44
Número de habitaciones	1501	1482	1562	1559	1544	1582	1600	1720	1697	1694	1698	1689
Número de plazas-cama	2913	2861	3004	3015	3029	3081	3122	3306	3227	3227	3271	3243
<b>INDICADORES</b>												
TNOH en el mes(%)	41.39	32.51	47.71	64.56	71.47	59.45	67.53	66.36	68.20	71.59	58.80	45.31
TNOC en el mes(%)	36.69	27.51	41.87	60.23	65.63	54.12	63.60	64.23	64.14	66.91	53.08	41.21
Promedio de permanencia(días)	2.04	2.00	1.97	2.05	2.08	2.10	2.07	2.12	2.07	2.03	1.97	2.04
Nacionales(días)	2.37	2.14	1.98	2.03	1.98	2.16	2.18	2.31	2.22	2.16	2.00	2.01
Extranjeros(días)	1.99	1.98	1.97	2.05	2.09	2.09	2.06	2.09	2.05	2.00	1.97	2.05
Total de arribos en el mes	16245	11001	19766	26575	29675	23867	29667	31086	30023	33054	26414	20274
Nacionales	2091	1621	2322	2837	3086	2461	4001	3983	2968	4693	3091	3211
Extranjeros	14154	9380	17444	23738	26589	21406	25666	27103	27055	28361	23323	17063
Total pernотaciones mes	33134	22034	33992	54474	61622	50021	61549	65823	62095	66939	52087	41431
Nacionales	4948	3466	4590	5772	6124	5319	8726	9204	6595	10249	6192	6447
Extranjeros	28186	18568	34402	48702	55498	44702	52823	56619	55500	56690	45895	34984
Total empleo en el mes	609	615	643	614	610	618	600	624	645	653	692	690
<b>COBERTURA DE INFORMANTE</b>												
En N° de establecimientos(%)	90.00	87.80	88.10	83.33	85.71	86.05	81.40	80.43	84.09	84.09	86.36	86.36
En N° de habitaciones(%)	90.27	88.66	88.67	86.21	86.53	87.23	82.94	82.38	84.97	85.83	86.51	87.03





## Apéndice D. Áreas de Trabajo de la Actividad Hotelera

### 1.- Administración

- Gerencias
- Recursos Humanos
- Asistentes
- Secretarias
- Contadores
- Asesoría Legal
- Supervisores
- Administración
- Ventas
- Auditoria
- Auxiliares

### 2.- Recepción

- Recepcionistas
- Conserjes / Mensajeros
- Botones
- Portero
- Ascensoristas
- Conductores

### 3.- Alimentos y Bebidas

- Cocineros
- Barman
- Ayudantes de Bar
- Mozo

### 4.- Limpieza y Mantenimiento

- Lavandería
- Mantenimiento
- Piso
- House Keeping

**Apéndice E. Relación de Hoteles de la Muestra**

---

<b>Hoteles</b>
AUKIS DREAM
BEST WESTERN
CASA ANDINA
COSTA DEL SOL
DEL PRADO INN
ECO INN
EL POLO
EL PUMA
EMPERADOR PLAZA
GARCILAZO I
GARCILAZO II
HOTEL CAHUIDE
HOTEL KENAMARY
HOTEL MELANIS
HOTEL TAYPIKALA
JOSE ANTONIO
JW MARRIOTT
LIBERTADOR
LOS MARQUESES
MUNAY WASI
PLAZA DE ARMAS
PLAZA NAZARENAS
SIETE VENTANAS
SONESTA POSADA DEL INKA
TIERRA VIVA

---

### Apéndice F. Requisitos para la Clasificación y Categorización de Hoteles

REQUISITOS MINIMOS	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	1 Estrella
Nº de Habitaciones	40	30	20	20	20
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Salones (m <sup>2</sup> . por Nº total de habitaciones): El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a	3 m <sup>2</sup> .	2.5 m <sup>2</sup> .	1.5 m <sup>2</sup> .	-	-
Bar independiente	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Comedor - Cafetería (m <sup>2</sup> . por Nº total de habitaciones) Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:	1.5 m <sup>2</sup> (separados)	1.25 m <sup>2</sup>	1 m <sup>2</sup>	-	-
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m <sup>2</sup> mínimo:	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	closet o guardarropa	closet o guardarropa
Simples ( m <sup>2</sup> )	13 m <sup>2</sup>	12 m <sup>2</sup>	11 m <sup>2</sup>	9 m <sup>2</sup>	8 m <sup>2</sup>
Dobles ( m <sup>2</sup> )	18 m <sup>2</sup>	16 m <sup>2</sup>	14 m <sup>2</sup>	12 m <sup>2</sup>	11 m <sup>2</sup>
Suites ( m <sup>2</sup> mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	28 m <sup>2</sup>	26 m <sup>2</sup>	24 m <sup>2</sup>	-	-
Suites ( m <sup>2</sup> mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	32 m <sup>2</sup>	28 m <sup>2</sup>	26 m <sup>2</sup>	-	-
Cantidad de servicios higiénicos por habitación (tipo de baño) (1)	1 privado - con tina	1 privado - con tina	1 privado - con ducha	1 cada 2 habitaciones - con ducha	1 cada 4 habitaciones - con ducha
Área mínima m <sup>2</sup> Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	5,5 m <sup>2</sup> altura 2.10 m.	4,5 m <sup>2</sup> altura 2.10 m.	4 m <sup>2</sup> altura 1.80 m.	3 m <sup>2</sup> altura 1.80 m. (2)	3 m <sup>2</sup> altura 1.80 m. (2)
Habitaciones (servicios y equipos)					
Aire acondicionado frío (3)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Calefacción (3)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Alarma, detector y extintor de incendios	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Tensión 110 y 220 v.	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Frigobar	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Televisor a color	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	obligatorio	obligatorio	obligatorio (no en el baño)	-	-
<b>Servicios Generales</b>					
Servicio de ascensor de uso público (excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Atención a Habitaciones (24 horas)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Ascensores de servicio distintos a los de uso público (con parada en todos los pisos y excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	-	-	-
Cambio regular de sábanas como mínimo	diario (5)	diario (5)	diario (5)	2 veces por semana	2 veces por semana
Cambio regular de toallas como mínimo	diario (5)	diario (5)	diario (5)	diario (5)	diario (5)
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el Nº de habitaciones)	30 %	25 %	20 %	-	-
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito.	obligatorio	obligatorio	-	-	-

Continuación...

Generación de energía eléctrica para emergencia Guardarropa - custodia de equipaje Limpieza diaria del hotel y habitaciones Oficio(s) que permita garantizar la limpieza de todas las habitaciones	obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio	obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio	obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio pero sin teléfono	- - obligatorio -	- - obligatorio -
Personal calificado (1) Personal uniformado (las 24 horas) Recepción y conserjería (1) Sauna, baños turcos o hidromasajes	obligatorio obligatorio obligatorio - separados obligatorio	obligatorio obligatorio obligatorio - separados -	obligatorio obligatorio obligatorio -	- - obligatorio -	- - obligatorio -
Servicio de despacho de correspondencia Servicio de facsímil Servicio de lavado y planchado (4) Servicio de llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio	obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio	obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio	- - - -	- - - -
Servicios higiénicos públicos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio	obligatorio
Servicio de peluquería y salón de belleza (4) Teléfono de uso público Servicio de atención de primeros auxilios Cocina (porcentaje del comedor)	obligatorio obligatorio 60 %	obligatorio obligatorio 50 %	obligatorio obligatorio 40 %	obligatorio botiquín -	obligatorio botiquín -
Zona de mantenimiento	obligatorio	obligatorio	-	-	-
<b>CONSIDERACIONES GENERALES</b> - Los bienes muebles, acabados, espacios comunes, equipos mecánicos y la calidad de los servicios del hotel deben guardar relación con su categoría. - Las condiciones relativas a: Ventilación, zonas de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc., se cumplirán conforme a las disposiciones municipales y del Instituto Nacional de Defensa Civil según corresponda. - Los Establecimientos de 5 Estrellas deben tener un mínimo de suites correspondiente al 5 % de sus habitaciones. - No se podrá dejar de brindar a los huéspedes los servicios de recepción, comedor y cafetería, si estas áreas se utilizan para eventos como congresos, reuniones, u otros similares. - El área mínima corresponde al área útil y no incluye el área que ocupan los muros. - Los servicios higiénicos públicos se ubicarán en el hall de recepción o en zonas adyacentes al mismo. - Cuando los establecimientos de hospedaje de Una (1) y Dos (2) Estrellas cuenten con servicios higiénicos privados, la medida mínima exigida es de 2.00 m <sup>2</sup> . - La edificación deberá guardar armonía con el entorno en el que se ubique el establecimiento de Hospedaje. - Cuando el Establecimiento de Hospedaje ofrece el servicio de transporte a los huéspedes de los terminales al establecimiento o hacia otros lugares, las unidades deberán cumplir con los requisitos técnicos y de seguridad exigidos en las normas vigentes sobre la materia. - Cuando los Establecimientos de Hospedaje estén obligados a tener estacionamientos privados, en caso de no contar con estos, deberán contratar una Playa de Estacionamiento a su local. (1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. (2) En el caso de Hoteles de una y dos estrellas el revestimiento de las paredes que no corresponda al área de ducha será de 1.20 (3) Se tomará en cuenta la temperatura promedio de la zona. (4) En el mismo local o prestado a través de terceros. (5) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales u otros.					

Nota. Tomado de "Requisitos mínimos para la categorización de hoteles," por MINCETRUR, 2015. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/proyectos/anexo1.htm>

