



Universidad Abierta Interamericana

Sede Regional Rosario

Facultad de Turismo y Hospitalidad

Carrera: Licenciatura en Hotelería

## **Trabajo Final**

*“Desmotivación de los empleados en hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Rosario”*

Nencioni, Ivo Roque

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>2</b>
<b>2.1 MASLOW, PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES</b>	<b>4</b>
<b>2.1.1 NECESIDADES DE AFILIACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2 NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2.1 CONFIANZA</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2.2 RESPETO</b>	<b>9</b>
<b>2.1.2.3 ÉXITO LABORAL</b>	<b>10</b>
<b>2.1.3 NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN</b>	<b>11</b>
<b>2.2 FACTORES HIGIÉNICOS Y FACTORES MOTIVACIONALES</b>	<b>12</b>
<b>2.2.1 FACTORES HIGIÉNICOS</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1 FACTORES MOTIVACIONALES</b>	<b>14</b>
<b>2.3 FACTORES HACKMAN &amp; OLDHAM</b>	<b>15</b>
<b>2.4 METAS</b>	<b>17</b>
<b>2.4.1 CENTRAR LA ATENCIÓN Y ACCIONES</b>	<b>17</b>
<b>2.4.2 ENERGÍA Y ESFUERZO</b>	<b>18</b>
<b>2.4.3 AUMENTO DE LA PERSISTENCIA</b>	<b>19</b>
<b>2.5 FEEDBACK</b>	<b>20</b>
<b>2.6 SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>21</b>
<b>3. MARCO METOLÓGICO</b>	<b>23</b>
<b>3.1 PLANTEO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>23</b>
<b>3.2 MODELO DE ENCUESTA</b>	<b>25</b>
<b>3.3 ANÁLISIS</b>	<b>25</b>
<b>3.4 RESULTADOS</b>	<b>38</b>
<b>4. CONCLUSIÓN</b>	<b>40</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>41</b>

## **Resumen.**

La presente investigación busca determinar si los superiores de los empleados que trabajan en hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Rosario motivan a éstos y si esto ocurre, de que manera son motivados.

Para determinar el comportamiento de los superiores, se considerarándiversos factores que tienen por objetivo lograr la motivación de los empleados. Se profundizará en temas basadosel modo en que las necesidades de los empleados, el ambiente laboral, las metas, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral lograda mediante el trabajo influyen en el estado de motivación que posean. Estos temas son tratados en la investigación se entiende que deben sean considerados como una prioridad para los superiores de los hoteles a la hora de motivar a sus empleados.

El proceso de investigación logró obtener los datos necesarios para arribar a una conclusión sobre el estado de la situación de los empleados en relación al trabajo de sus superiores mediante una serie de encuestas. Estasinterrogaron al personal de los hoteles que mantienen un contacto directo con el público, ya que se los consideró como los empleados que potencialmente tengan un mayor efecto en el servicio que se les ofrece a los clientes y, a su vez, el nivel su tarea se ve afectado por el grado de motivación alcanzado.

En la encuesta se tratan todos los temas considerados importantes en la investigación sobre la motivación con el objetivo de obtener la respuesta buscada. Así, por medio de la encuesta, se logró determinar que las personas encargadas de la motivación de los empleados hoteleros no le dan una importancia relevante al estado de motivación en el que se encuentran sus trabajadores, de modo que éstos no reciben ningún incentivo laboral para poder potenciar sus habilidades en el momento de concretar sus tareas.

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos años, la actividad hotelera ha incrementado considerablemente su desempeño. Este acrecentamiento en el rubro pudo haber causado la motivación de los establecimientos para aumentar la calidad de sus propios hoteles y, de este modo, necesitar de una mejor actitud y motivación en sus empleados al momento de satisfacer las necesidades y deseos de los huéspedes. Dado que el buen funcionamiento de un hotel depende –en gran medida– de la interacción entre sus diferentes áreas, como así también, de la comunicación entre sus empleados y la organización.

En la actividad hotelera, los empleados que se encuentran en contacto directo con los huéspedes son los principales responsables de satisfacer sus necesidades, por ello la motivación de aquellos es de vital importancia a la hora de trabajar, a sabiendas de que un empleado sin la motivación suficiente no podrá brindar un servicio satisfactorio. Por lo tanto, la principal tarea de quienes ocupen los puestos jerárquicos de un hotel será mantener al empleado en óptimas condiciones laborales. Un empleado con mejores beneficios en su desempeño, buen salario y motivación, se sentirá parte de la organización y la consecuencia directa de este hecho será haber logrado el bienestar deseado por el huésped.

La manera correcta en que los hoteles pueden motivar a sus empleados es cumplir con las necesidades que posea. Por ejemplo, a través de la posibilidad de brindar un ambiente favorable incentivándolo en el desempeño de sus tareas y fomentando, de este modo, un mayor rendimiento en el momento de satisfacer las necesidades del consumidor.

Es por esto que el tema de investigación surge de la problemática que atañe a los empleados que no se encuentran motivados y, por lo tanto, no apuntan a satisfacer las necesidades del huésped tanto sea en servicios como en calidad de atención.

La investigación parte de la siguiente hipótesis: la falta de motivación incide en el rendimiento de los empleados que tienen un contacto directo con el huésped, lo cual produce falencias en su desempeño laboral y esto impacta de manera directa en la imagen de la empresa hotelera.

Para la investigación, se llevó a cabo un trabajo de campo con el fin de poder demostrar el objetivo formulado a partir de encuestas y entrevistas a diversos empleados de la organización.

## 2.MARCO TEÓRICO

Para comenzar con el tema de investigación propuesto en el presente trabajo, resulta primordial explicar desde qué puntos de vista se comprenderá a la motivación. Para esto se han tomado las diferentes conceptualizaciones de motivación propuestas por diversos autores.

- Maslow (1954), psicólogo norteamericano, especifica que la motivación es el impulso que tienen los seres humanos para satisfacer sus necesidades.
- Chiavenato (2000) define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará -o no- al individuo.
- Herzberg (1968), psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

Las teorizaciones de estos autores funcionan como los pilares teóricos desde los cuales se comprenderá a la motivación. No obstante, en esta investigación se sostiene que la motivación es un conjunto de factores que afecta en el rendimiento del personal y que, a su vez, dependiendo de la intensidad de dichos factores y de su intencionalidad, éstos pueden colaborar o entorpecer el impulso que tienen los empleados al momento de satisfacer sus propias necesidades.

Lo contrario a la teoría de Skinner (1938) la cual expresa que solamente el administrador necesita entender la relación entre las conductas y sus consecuencias para poder crear condiciones de trabajo que alimenten la conducta deseables y desalienten las indeseables sin tener en cuenta que se debe de entender cuáles son sus propias necesidades.

A través de esta conceptualización sobre la motivación, utilizada como base en el desarrollo de la investigación, se determinará cuáles son las necesidades propias de cada

una de las personas, cuya satisfacción es necesaria para aumentar el grado de motivación.

Sarriés Sanz & Casares García (2008) expresaron lo siguiente: *“Las compañías donde los empleados no están suficientemente motivados encuentran, tarde o temprano, graves dificultades para sobrevivir y, desde luego, nunca son compañías líderes.”* (P. 72).

A partir de dicha cita la investigación desea remarcar la importancia que tiene la motivación y el apoyo a dicha, dentro de una organización.

Para poder llegar a determinar si existe motivación en los empleados de los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Rosario, en la investigación se construyó una herramienta. Para su desarrollo, la investigación determinó una variante de condiciones que deben estar presentes para que los gerentes hoteleros puedan determinar si el empleado está motivado o no. Las variantes enfatizan en las necesidades que tiene un empleado, cuál es su entorno, -es decir, su ambiente laboral, sus compañeros y los superiores que se encuentran en su departamento-.

Esta herramienta de medición de la motivación laboral sobre los empleados hoteleros fue desarrollada con el único propósito de poder mejorar la calidad de servicio que se brinda en estos establecimientos. Es decir, no se trata de realizar una crítica a su actual forma de servicio, sino que lo que esta investigación pretende es determinar el funcionamiento real para, luego, permitir lograr una mayor satisfacción en los huéspedes a partir de las mejoras que cada hotel deberá realizar en materia de Recursos Humanos

Como base para desarrollar esta herramienta, la investigación ha optado por distinguir cuáles son las necesidades básicas que tienen los empleados hoteleros ya que aquellos que decidan motivar a sus empleados deben, primero, determinar cuáles son las necesidades a cubrir y cuáles son aquellas que ya se encuentran cubiertas.

## **2.1. Maslow, Pirámide de las necesidades**

Para la determinación de estas necesidades, se utiliza la Teoría de la Motivación Humana (Maslow, 1954) que postula una jerarquía de necesidades y factores motivacionales para los seres humanos. En esta jerarquía, se identifican cinco categorías

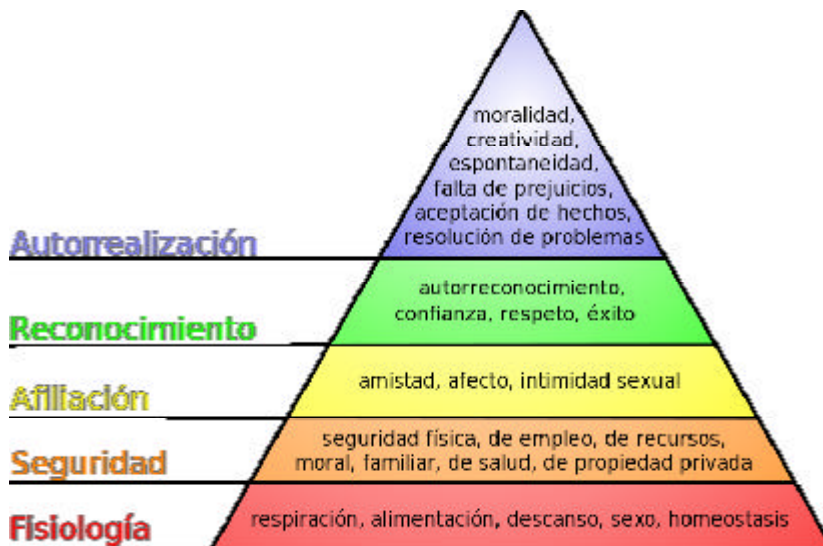
de necesidades y se considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la capacidad de motivación. Tal como se observa en el cuadro 1, se destaca la pirámide de necesidades puesto que explica las distintas categorías divididas en función de su jerarquía e importancia.

Como expresa Velaz (1996) la aceptación y repercusión del modelo de Maslow ha tenido un alcance hasta el momento nunca logrado. Se trata, sin discusión, de la referencia motivacional más frecuente y popular en el mundo empresarial. Su éxito se debe a la conjunción de varios factores como la sencillez y claridad de su clasificación de necesidades, su enfoque positivo y el descubrimiento de factores antes ignorados como la autorrealización o el significado de trabajo.

Para poder satisfacer las distintas necesidades humanas que tenga el empleado en los establecimientos hoteleros, se emplearán distintas acciones o medidas determinadas. Tal como se expresa en el Cuadro 1, se debe tener en cuenta distintas características de la “Pirámide de Maslow”. A saber:

- Solo las necesidades no satisfechas afectan al comportamiento humano.
- En la medida en que la persona logra controlar sus necesidades básicas, aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización.
- Debido a que es una conquista individual, las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, si bien pueden mantener una afinidad entre ellas, las básicas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción de un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.





**Cuadro 1, Pirámide de las necesidades (Maslow, 1954).**

Se considera, en la investigación, un nivel de jerarquización dentro de las necesidades de modo que se deben priorizar aquellas presentes en los empleados que tienen contacto con el público en los establecimientos hoteleros. Estas son:

- Las necesidades de afiliación.
- Las necesidades de reconocimiento.
- Las necesidades de autorrealización.

Estas son las necesidades a las cuales se le brinda una mayor atención debido a que son las que pueden determinar un estado de satisfacción o insatisfacción y afectar la realización de las tareas de los empleados hoteleros.

### **2.1.1. Necesidades de afiliación**

Las necesidades de afiliación surgen cuando las necesidades fisiológicas y las de seguridad se encuentran medianamente satisfechas. La siguiente clase de necesidades comprende el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Dentro de esta necesidad, se puede comprender a los lazos sentimentales que unen a los empleados y a la afinidad que se tengan entre ellos tales como la amistad, el afecto y la comodidad que siente al estar con su par o pares. Dentro de los factores anteriormente nombrados, la investigación se concentra en los afectos que tengan los empleados con sus compañeros y la comodidad que sientan en el momento de trabajar con estos.

En función de estas necesidades, las organizaciones no tienen demasiadas opciones para corregir las fallas en estos factores, ya que éstos son a base de las personalidades de cada uno de los empleados y de su fortaleza para poder soportar el trabajo junto a una persona con la cual no comparte ninguna relación que exceda estrictamente laboral. En base a esto, el peso de la necesidad de afiliación recaerá en el departamento de Recursos Humanos.

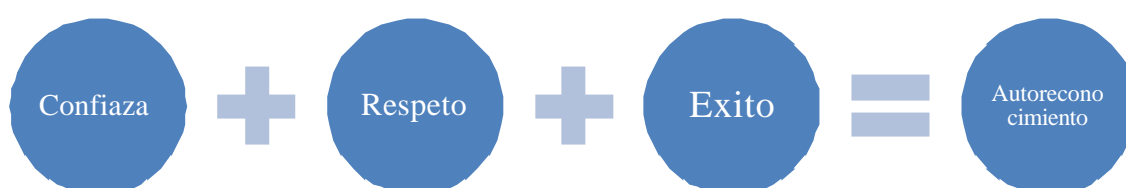
Este departamento, en el momento de realizar las entrevistas laborales para nuevos empleados, debe tener en cuenta no solamente las habilidades y conocimientos de los aspirantes, sino también y sobre todo los rasgos de su personalidad, a los fines de identificar si el potencial empleado podrá trabajar junto a un par o pares, con los cuales no tenga una relación de amistad o afectuosa de ningún tipo para garantizar el que prevalezca el buen ambiente laboral dentro de la organización.

El gerente de Recursos Humanos deberá establecer entre sus empleados algunos principios éticos según Elegido (1998). Focalizando en el principio de equidad e imparcialidad, ya que la obligación de este departamento, dentro de la organización general, es aplicar entre sus empleados los mismos criterios de forma indistinta a los fines de promover una mayor eficiencia laboral que contribuya al mejoramiento del ambiente laboral entre los empleados satisfaciendo, así, la necesidad de afiliación.

### **2.1.2. Necesidades de Reconocimiento**

Las necesidades de reconocimiento surgen cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas. Surgen aquellas necesidades de estima -concernientes a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás-. Al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí mismas y valoradas dentro de una comunidad; de modo contrario, cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y desvalorizadas. Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

Estas necesidades están basadas en el reconocimiento propio que experimenta un empleado y el que recibe por parte de sus superiores por el cumplimiento de su quehacer laboral en el establecimiento hotelero. Expresando conceptos como el autoreconocimiento, confianza, respeto y éxito, en esta investigación se clasifica a los factores de confianza, respeto y éxito como necesidades para la satisfacción de la necesidad superior dentro de las de Reconocimiento, la cual es considerada como el autoreconocimiento.



## **Cuadro N° 2. La Necesidad de Auto reconocimiento. Elaboración propia**

### **2.1.2.1 Confianza**

La confianza de un empleado que ejerce su profesión dentro de un hotel es brindada por los pares o superiores laborales en la realización de sus tareas. La confianza es el elemento que posibilita que todo adquiera sentido. El departamento de Recursos Humanos no debe –solamente- considerar las actitudes laborales de un futuro empleado, puesto que existe la posibilidad de que un empleado tenga una actitud negativa pero obtenga, sin embargo, resultados positivos en el ámbito laboral y la confianza que tiene este aumentará.

Pero los hoteles no deben soslayar la mirada sobre estas necesidades valiéndose de que “la confianza es generada por uno mismo”, lo cual no resulta cierto. Un establecimiento tiene opciones para aumentar esta confianza en los empleados, tales como el empowerment.

El empowerment, según Hermida, Serra y Kastika (1997), es comprensible como parte de la dinámica de las organizaciones en la cual las personas interactúan con el hotel, sus tareas, sus pares del departamento y sus superiores; asumiendo valores y

creencias diferentes de los que hacían las dinámicas organizacionales que utilizaban los hoteles en tiempo pasado. Tomando como ejemplo a los empleados que necesitan de las acciones de sus pares para poder ejercer su trabajo, si se le da la posibilidad al recepcionista, al telefonista, la gobernanta y las mucamas; si a estos empleados se la da la oportunidad de crear su propio sistema de comunicación interna interdepartamental y lo utilizan constantemente mejorando sus resultados laborales, de una forma paralela, aumentará su confianza laboral reconociendo que ellos han mejorado no solo como empleados sino que también a nivel intelectual.

Otra opción que no solamente involucra al factor confianza, sino que también involucra al factor respeto en los empleados, según Hogg Graha (2010) expresa que según Adams, es el reconocimiento –por parte los superiores del establecimiento hotelero- de las tareas realizadas. Éstos deben tener en cuenta, si el trabajo es realizado de manera correcta, expresar al empleado la importancia del resultado de sus acciones y el beneficioso impacto que esto tiene en la empresa. Sin embargo, para que esto ocurra es necesario un líder específico. En este sentido, es preciso que el líder de los departamentos sea un líder carismático, según Bass, quienes tienen la obligación de motivar a los empleados para que hagan más que lo que esperan de ellos mismos, aumentando su confianza ya que al hacerles entender la importancia que ellos tienen en la organización y el valor de sus tareas hace que ellos vayan más allá de sus propios intereses creando un sentimiento de confianza con el establecimiento hotelero.

Para finalizar, el factor confianza debe estar complementado con el factor respeto, para lo cual no solamente se debe tener en cuenta una actitud carismática del líder, sino también la equidad que éste promueva. Éstos se analizarán en base a la Teoría de la Equidad de Adams, la cual afirma que “los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que se considera injusto, los empleados buscan la equidad. Si están recibiendo lo mismo que los demás se sienten satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario se desmotivan, o en ocasiones aumentan el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás”.

### **2.1.2.2. Respeto**

Este factor tiene una gran importancia en los empleados porque si no son recompensados correctamente, el respeto que manifiestan hacia el hotel empezará a

mermar. En relación con esto, el Gerente General del hotel deber realizar una tabla de recompensas justa basada en un listado de los empleados según el nivel en de cumplimiento de sus objetivos.

### **2.1.2.3.Éxito laboral**

En cuanto al éxito laboral de las personas que trabajan en un establecimiento hotelero, será estrictamente logrado gracias a sus resultados y a la disposición de la organización para brindar opciones para que los empleados aumenten su propio éxito dentro de la organización. En la investigación se utiliza la Teoría de las Expectativas de Porter & Lawer, (1968).

Dicha teoría sostiene que los individuos son seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes (Porter & Lawer, 1968). El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Los puntos más relevantes de la teoría son los expuestos a continuación:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El empleado confía en que, si se consigue el rendimiento esperado, será beneficiario de las mismas consecuencias.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.

Para esto, el Gerente General de un hotel debe brindar la oportunidad de subir sus estatus en la organización y permitir que los empleados sientan que están avanzando en su recorrido laboral. A su vez, debe proporcionar la oportunidad de subir en la escala jerárquica de empleados de la organización hotelera para motivarlos a alcanzar los diferentes estadios y, si esto no pudiera ser realizado, poder otorgar mayores responsabilidades al empleado. Por ejemplo, a un nuevo recepcionista -que solamente realiza los check-in y check-out – otorgarle la tarea de tomar el mando de la comunicación interna dentro el departamento de Front Office; u otra opción podría ser otorgarles un aumento de sueldo como forma de expresar el reconocimiento de que el

empleado ha estado realizando sus tareas laborales con una mayor expectativa de las depositadas en él.

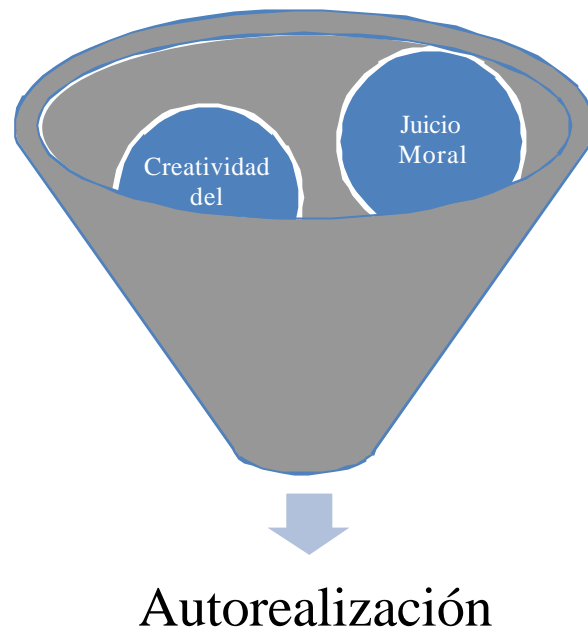
Al lograr satisfacer los factores básicos ya nombrados, se logra que el empleado genere un autoreconocimiento ya que éste es el resultado de la reflexión en la cual una persona adquiere noción de sí mismo, de sus cualidades y sus características, las cuales están conformadas por la confianza, el respeto y el éxito. Logrando este auto reconocimiento, un empleado aumenta su motivación y realiza sus tareas con un mayor grado de eficiencia, aumentando la calidad de los trabajos administrativos y de los servicios brindados a los huéspedes. Al mismo tiempo, aumentan las posibilidades de que el establecimiento hotelero crezca, ya sea en su posicionamiento en el mercado por su calidad de servicio como en un acrecentamiento de sus ganancias.

### **2.1.3. Necesidad de autorrealización**

Las necesidades de autorrealización están compuestas por factores que abarcan los siguientes ítems:

- El juicio moral de los empleados en el ámbito laboral tal como la falta de prejuicios ya sea hacia el cliente y las tareas de sus pares; la aceptación de los hechos que suceden en el ámbito laboral desde los que los afectan a sí mismo como los que afectan a los pares. Para poder lograr esto, es necesario que el hotel realice *team builing* en el establecimiento hotelero, el cual responde de una forma para considerar la organización y el trabajo de las personas en ésta, sino que también implica seguridad, es la representación de la aceptación y el respeto mutuo, revisando las percepciones y las ideas
- Tanto las habilidades laborales de los empleados como la creatividad para realizar aportes innovadores para la organización que recaigan en la generación de beneficios para el establecimiento hotelero
- Las cualidades personales que afecten a su rendimiento laboral, desde la resolución de problemas que se generen en su departamento que puedan afectar no solo a él sino también a sus pares y la moralidad que establecerá su comportamiento hacia los huéspedes, sus compañeros laborales y sus superiores. En base a los factores que marcan la autorrealización de los empleados en el ámbito laboral, se

puede entender la importancia que abarca está en la cumbre de la Pirámide de Necesidades.



### **Cuadro N° 3. La Necesidad de Autorrealización. Elaboración propia**

Para terminar de establecer la base de la herramienta de medición de la motivación, también se considerarán las otras variables en esta investigación. Se continúa analizando los distintos componentes para lograr el éxito al utilizar esta herramienta y lograr identificar los distintos factores que se utilizan en su desarrollo.

#### **2.2. Factores Higiénicos y Factores Motivacionales**

Se hace presente en la investigación la Teoría del factor dual de Herzberg. Ésta - utilizada para medir a los empleados de los Estados Unidos aproximadamente hace medio siglo- se aplicará al ámbito laboral hotelero de la ciudad de Rosario. Esta teoría se realizó a través de encuestas en las cuales el autor observó que, cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuirse esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos; en cambio, cuando se encontraban insatisfechos, tendían a citar factores externos.

De este modo, comprobó que los factores motivacionales, al estar presentes, no son los mismos que los que los desmotivan, por eso divide los factores en, por un lado, los factores higiénicos, que coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica

de Maslow -filológicos, de seguridad y afiliación- y, por otro, los factores motivadores, que coinciden con los de niveles más altos -reconocimiento y autorrealización-.

Pérez (2010) nos plantea si se puede usar este motivador siempre. La respuesta es que las organizaciones, en muchas ocasiones, no pueden hacer uso de este gran motivador, puesto que puesto que las personas difieren en el grado en el que desean crecer laboralmente. Por lo tanto, aunque las personas que tienden a la autorrealización trabajarían a su propio ritmo.

Pero el apoyo de la teoría de Herzberg en esta organización se debe a que el autor presenta apoyo a la “Teoría Y” de Douglas McGregor en la cual se le brinda una mayor importancia al trabajador considerándolo el activo más importante de la empresa, expresando que son personas optimistas, dinámicas y flexibles, que disfrutan el trabajo tanto físico como mental.

### **2.2.1. Factores Higiénicos**

Los factoreshigiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción pues se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la gerencia del hotel, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Son factores de contexto, se sitúan alrededor de los individuos y tiene una forma directa de modificarlos, como el sueldo. Herzbergdestaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta para la motivación de los empleados. Según sus investigaciones, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción y, cuando la elevan, no logran sostenerla por demasiado tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son precarios, provocan –claramente- la insatisfacción de los empleados.

Pero el salario de los empleados no es lo más importante, el Grupo Hay, una empresa dedicada a la investigación empresarial, descubrió que para el personal de cualquiera de las empresas que son líderes en sus sectores, el dinero es importante, pero no por encima de todo.

Se piensa que la única forma de motivar a los empleados es pagándoles más, citado de Tschohl (1994) *“Todos los estudios realizados sitúan, invariable e inevitablemente*



*la respuesta 'más dinero' entre la tercera y décima posición en la escala de factores que motivan a los empleados” (p. 175)*

Aunque Herzberg le otorgue un alto grado de importancia a los factores de higiene, en esta investigación se realizara lo contrario, es decir, no serán considerados como importante ya que estos no tienen una gran influencia en la motivación de los empleados hoteleros.

El responsable de mantener, dentro del hotel, a los factores de higiene en un estado positivo son el Gerente General del Hotel y el Gerente de Recursos Humanos. El Gerente General o debe enfocar su atención, solamente, en los números finales sino que también debe tener en cuenta la motivación de sus empleados y los cambios que se generen en éstos a causa de las decisiones que él tome. Para poder lograr este objetivo, el gerente de un hotel deberá tener en cuenta no solamente las necesidades de sus empleados, sino también los deseos que ellos expresen, puesto que serán la fuente de información más confiable de la cual podrán obtener la respuesta correcta a la hora de tomar una decisión.

Respecto al Departamento de Recursos Humanos de un hotel, le compete la tarea de brindarles a sus empleados el ámbito o contexto laboral apto para fomentar la motivación de éstos, a su vez en el mismo caso que el Gerente, este debe tener en cuenta los deseos de los empleados.

### **2.2.2. Factores Motivacionales**

**Los factores motivacionales**, también llamados factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. A su vez, involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico

para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de desmotivación que provoca apatía y desinterés.

Estos factores reciben un mayor grado de importancia en la investigación ya que, según Herzberg, tienen un mayor efecto sobre el comportamiento de los empleados, siendo más profundos y estables. Parafraseando a Herzberg, la desmotivación laboral tanto como la insatisfacción laboral son los causantes de la falta de satisfacción laboral, lo que conlleva a que ambas sean las el punto de partida para que un empleado presente ciertos grados de desmotivación.

Los factores motivacionales son generados y/o modificados por parte de los jefes departamentales a los que cada uno de los empleados responde en los establecimientos hoteleros. Si éstos no brindan la oportunidad a sus empleados de poder avanzar con su carrera laboral, se demostrará una gran desmotivación por parte de ellos. Tomando una posible situación en la que un nuevo empleado del departamento de recepción empieza a ejercer su labor como recepcionista, el gerente de recepción debe de expresarle que, dependiendo de su rendimiento laboral, el empleado tendrá o no la oportunidad de avanzar con su trabajo, dándole una mayor cantidad de tareas y reconociendo su desempeño laboral.

Otro método es el de disminuir la supervisión directa constante en cada departamento sobre los empleados y optar por un mayor uso del ajuste mutuo, dándole al recepcionista un mayor sentido de la responsabilidad con su trabajo ya que a partir de estos cada uno de los empleados dentro del departamento será responsable por sus tareas laborales y el resultado que ocasionen sus decisiones.

En la investigación se hace hincapié en los factores de higiene y motivación porque no solamente se cree que la motivación se logrará en base al cumplimiento de las necesidades de los empleados, sino que es un trabajo arduo de lograr, en el cual se deben tener en cuenta muchas variables que puedan afectar al comportamiento laboral de los empleados y a su satisfacción laboral. Pero no es lo único que debe de tener en cuenta un gerente hotelero, sino que también existen otros factores que afectan a la motivación.

### **2.3 Factores Hackman & Oldham**

Para poder llegar a determinar los factores por los cuales esta herramienta será construida se hace un gran hincapié en los escritos de Hackman & Oldham (1976), el cual no desarrolla ninguna teoría de la motivación, sino que da pautas las cuales el autor cree que son las más importantes para poder conseguir la motivación de los empleados en su máximo nivel, determinados factores los cuales favorecen a la motivación de los empleados y factores que la desfavorecen.

En la investigación se han tomado dichos factores y se los aplica a los hoteles de la ciudad de Rosario. Éstos no fueron originalmente utilizados para empleados que ejerzan su labor en establecimientos hoteleros, sino que fueron desarrollados por el autor para empleados en un sentido general, sin importar en qué lugar trabajen siempre y cuando éstos sean en departamentos administrativos o en relación a prestación de servicio-. Por lo tanto, en la investigación se considera el año en el cual el autor cita dichos factores motivacionales, considerando la gran diferencia que podemos encontrar con el presente y que, con el pasar de los años, han cambiado las personas y sus subjetividades.

En esta investigación, solamente se tienen en cuenta los factores que puedan desfavorecer la motivación. Teniendo en cuenta como uno de los factores a la fuerte crítica hacia el trabajo, es decir, qué modo tienen los superiores de los departamentos de enjuiciar a sus empleados, teniendo en cuenta que esta crítica no solamente debe ser constructiva, sino que también se debe de realizar de una forma no agresiva y clara para lograr un mayor entendimiento por parte del empleado. Tomando la situación en la cual una mucamaneva en su trabajo ejerce erróneamente una de sus tareas laborales - como por ejemplo no haber terminado de limpiar una habitación y que los nuevos huéspedes ya estén en el hotel- la forma adecuada de actuar de la Gobernanta o de la Ama de Llaves es la de ofrecer, primero, una disculpa junto con la empleada que cometió el error a los nuevos huéspedes y luego llevar a dicha empleada a la oficina del departamento -estando éste aislado de los demás empleados- y explicarle las consecuencias que acarrea su error y como éste afecta al resto del hotel y a sus compañeros. La finalidad que se busca con una acción de estas características por parte de la Ama de Llaves es buscar que la empleada tenga un mayor sentido de la responsabilidad para con su función en el hotel, no desmotivarla hablándole de una manera agresiva que pueda disminuir su satisfacción laboral y que recaerá en una posible desmotivación.

Pero si dicho error no fuera provocado por la empleada en función sino que el origen del error estaría en que existiera una escasa definición del trabajo a desarrollar, en este caso, la responsabilidad recaerá sobre la gobernanta puesto que denotaría una baja supervisión de la tarea.

El sentimiento de no formar parte del equipo laboral puede ser mayor del pensado, para esto, sería una buena elección que los empleados de los departamentos no sólo tengan inclinación por el empowerment dándoles una mayor libertad laboral y aumentando su creatividad e ingenio a la hora de trabajar, sino que también crearán una comunicación no solo lateral -es decir, entre los compañeros dentro del departamento- sino que también de forma vertical con sus superiores, con la finalidad de que los empleados se puedan sentir parte del hotel y de que sus tareas tengan un impacto mayor del que ellos imaginan, creando, así, un compromiso con la organización que aumente la confianza de los empleados y su oportunidad de mejorar, al trabajar en equipo, no solamente sus tareas también sus habilidades personales.

#### **2.4. Metas**

Otro punto a tener en cuenta en la motivación es la influencia que tienen las metas de los empleados y el modo de influenciar que alcanzan, considerando a las metas como aquello por lo que un empleado se esfuerza en lograr. Parafraseando a Molina (2000), Locke expresa que la motivación es personal e individual en términos de su contenido. Cada uno de nosotros es único en términos de lo que nos emociona y de la manera como dirigimos nuestro comportamiento; y finalmente, la motivación es dirigida a una meta. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación ya que estas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento, pudiendo llegar a tener varias funciones. No obstante, la investigación limita su enfoque a las siguientes:

- Centrar la atención y la acción para estar más atento a las metas;
- Movilizar la energía y el esfuerzo;
- Aumentar la persistencia;

Se debe aclarar que cada una de las funciones anteriormente nombradas afecta de una manera positiva a la motivación siempre y cuando se obtengan buenos resultados de éstas.

Según García Zans (2012) expresa que Vroom cito: *“la gente se sentirá motivada a realizar las cosas al favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarlas.”* (p. 18). Pero se debe de tener en cuenta el que resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador, sino que por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir alcanzar unos resultados.

#### **2.4.1. Centrar la atención y las acciones.**

El hecho de centrar la atención y las acciones hace referencia al nivel de atención que debe tener un empleado y el grado de realización de sus tareas laborales con el objetivo de alcanzarsus metas. Lo más importante es que el hotel no obstaculice a los empleados en el deseo de cumplirlas. Por ejemplo, no sería conveniente que ocurriera que un nuevo empleado con ansias de trabajar en el departamento de ventas –suponiendo que éste tuviera confianza en sus habilidades como vendedor y cuya meta fuese lade poder realizar la mayor cantidades de ventas en el establecimiento hotelero- fuesedirigido al departamento de recepción -para el cual el empleado no contaría con experiencia ni con un considerable grado de conocimientos sobre la labor a realizar-. Esta situación haría que el nuevo empleado pueda trabajar con un rendimiento sustancialmente menor que el hotel espera e, incluso, eliminaríasus metas, hecho que - por lo tanto-ocasionaría una falta de motivación.

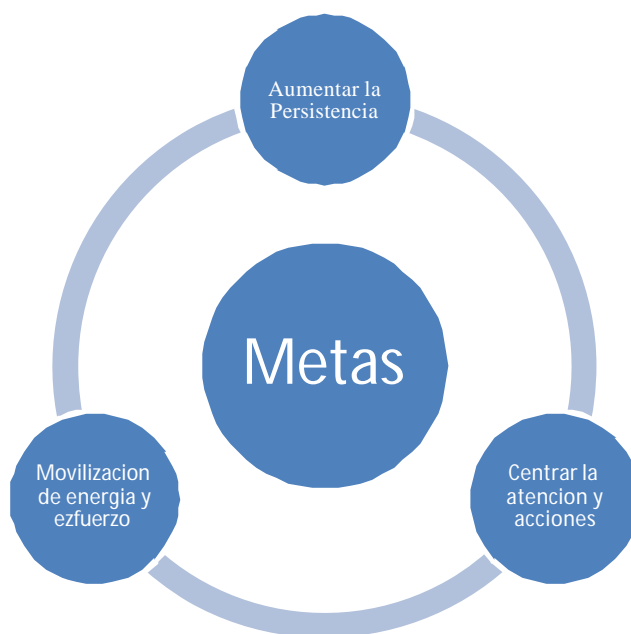
Todo esto, siempre y cuando que la decisión por parte del departamento de Recursos Humanos no hayasido tomadoentendiendo que no se encuentran las habilidades suficientes en este nuevo empleado,o que tampoco fuera necesaria una nueva contratación en el departamento estimado por aquel. En este caso sería recomendable explicar al empleado que, dependiendo del rendimiento laboral que tenga en el departamento de Recepción,si se encontrara disponible un lugar en el departamento de Ventas,recién allí se podría realizar su traspasode un departamento a otro. Esta acción ocasionará que el empleado encuentre una posibilidad de cumplir sus metas, pero también generará una nueva meta personal para tener mayor posibilidad de trabajar en el departamento deseado.

#### **2.4.2.Energía y esfuerzo.**

A la hora de hablar de la movilización de la energía y el esfuerzo, se da a entender cómo el hotel deberá identificar la responsabilidad que tiene un empleado con el establecimiento, es decir, si un empleado tiene una gran cantidad de deseos y energía dispuesta para realizar mayor cantidad de tareas de las cuales él ya tiene, se debe considerar la posibilidad de darle una mayor responsabilidad a este empleado. Siempre y cuando dicho empleado ejerza sus propias tareas satisfactoriamente. Esto genera una mayor circulación de las tareas y permite al hotel identificar cuáles de sus empleados realmente siente que tiene un compromiso con el establecimiento hotelero y se siente parte de éste.

### 2.4.3. Aumento de la persistencia

En tanto se aumenta la persistencia, recae en los superiores de los departamentos el apoyar a los empleados a cumplir sus propias metas laborales.



### Cuadro N° 4. Metas. Elaboración propia

Hasta ahora se ha hecho referencia a las metas desarrolladas por los empleados, pero también un hotel debe tener en cuenta la creación de metas para éstos, ya que existen empleados que no cuentan con metas propias, pero eso tampoco significa que se

encuentren desmotivados. Para esto, los gerentes de departamentos deben estar de acuerdo con el Gerente General del establecimiento en poner distintos tipos de metas para los empleados de cada departamento. Para contribuir a esto, es recomendable que la recompensa recibida por el cumplimiento de dichas metas sea monetaria, teniendo en cuenta que estos empleados sin metas no tienen el deseo de ascender jerárquicamente dentro del hotel. Por ejemplo, una meta sencilla sería que, si el empleado no falta a ninguna jornada laboral en los días que le fueran correspondientes, aumentará un porcentaje de su sueldo. Este tipo de metas se deben realizar con plazos y ser propuestas solamente en temporada alta, ya que es el momento en el cual el hotel necesita de un cien por ciento de la asistencia de sus empleados así como su disponibilidad para trabajar algunas horas extras si se le solicita.

## **2.5. Feedback**

Para que la fijación de metas realmente sea útil deben ser específicas, difíciles y desafiantes, pero, de todos modos, posibles de lograr. Existe un elemento importante: el Feedback dado que es necesario para que la persona pueda potenciar al máximo los logros.

Zeus & Skiffington (2002) aportan una serie de reflexiones importantes a este tema. En primer lugar, definen Feedback como aquello que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien; como cualquier comunicación que facilite información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta.

Los autores añaden que quienes destacan por sus logros siempre buscan Feedback o formas de analizar sus éxitos. Incluso un Feedback negativo es preferible a la ausencia de Feedback. Un empleado no tarda en perder su motivación y entusiasmo si cree que nadie se preocupa por su rendimiento. El Feedback es una forma de reconocimiento que motiva a la gente. El proceso moderno de Feedback lo controla más el empleado que el directivo, haciendo un énfasis especial en el asesoramiento, la autoevaluación y el autodesarrollo.

Aunque el Feedback no sea controlado por el gerente de departamento, se debe de tener en cuenta que este puede instar a sus empleados a realizarlo. Esto es posible de lograr a través de las incitaciones de una manera verbal para que los empleados la realicen *promotum proprio* y que los gerentes departamentales les ofrezcan a sus empleados una forma para realizar una autoevaluación. Lo importante de un buen Feedback es que enfoca su máxima atención a los objetivos y está orientado hacia el futuro.

Tenemos que tener en cuenta que el Feedback beneficia a los establecimientos hoteleros de distintas maneras. A saber:

- Haciendo que en sus empleados empiece a crecer un sentimiento de pertenencia a la empresa.
- Potenciando los puntos fuertes de los empleados y su contribución al establecimiento.
- Creando una mayor relación entre el Gerente General con los gerentes de departamentos y de éstos con sus subordinados en las áreas que supervisan, mejorando de esta forma la comunicación en ambos sentidos, tanto sea el receptor como el emisor.
- Generando autoestima y confianza y, de esta manera, satisfaciendo las necesidades nombradas anteriormente.
- Ayudando a desaprender hábitos improductivos o ineficaces.

Con el objetivo de desarrollar esta herramienta para poder saber si los empleados de los hoteles están o no motivados, no solamente tenemos que tener en cuenta teorías de autores enfocadas puramente en la motivación, sino que también se debe hacer hincapié en la satisfacción laboral como punto final para la investigación.

Se debe de añadir que según García Zans (2012) sugiere que *“Ahora se trata de crear flujos de respuestas de todos aquellos que se encuentran en un campo de relaciones. El empleado, de esta manera, contrasta, mediante evaluaciones, sus habilidades y competencias e introduce cambios para la mejora continua.”* (p. 69). Expresa que este Feedback no solamente se debe dar entre los empleados y los gerentes departamentales, sino que también entre sus compañeros que se encuentran dentro de una misma línea jerárquica.



## **2.6.Satisfacción laboral**

Para esto, la investigación también se centrará en la teoría de Robbins (2004), la cual está basada en la satisfacción laboral y en cómo ésta se mantiene relacionada con la motivación de los empleados, en el caso de esta investigación, con los empleados de los establecimientos hoteleros. Teniendo en cuenta que los empleados del hotel constituyen la fuente principal de ventajas con la competencia al otorgar un rasgo distintivo al hotel, la investigación arroja que en los hoteles que tienen un alto grado de satisfacción de los clientes cuentan, también, con alto grado de satisfacción de sus empleados.

Las empresas son –en gran medida- las personas que las componen puesto que éstas constituyen su mayor recurso para consolidarse y ser cada día más competitivas y rentables. Luego, lo fundamental para su correcta dirección es establecer una excelente política de comunicación, motivación y satisfacción en el desempeño de su trabajo para el personal de la organización, todos éstos, distintos factores expresados por Robbins que tienen un mayor índice en la motivación y son los cuales se tendrán en cuenta en esta investigación

La naturaleza y el contenido del trabajo se va ver movilizado por las tareas que les asigne un hotel a sus empleados y por el modo en que éstos las identifican y valorizan. También un gerente debe tener en cuenta el grado de autonomía que se les da a sus empleados. En esta investigación se hace hincapié en la importancia de aumentar el ajuste mutuo, es decir en que los empleados sean responsables por sus tareas y disminuir –pero no eliminar- la supervisión directa de los gerentes de departamentos sobre sus empleados. Es totalmente necesario que los gerentes implementen esta valorización sobre las tareas que realizan sus empleados ya que forma parte de su motivación.

El relación al trabajo en grupo y su relación con los directivos, lo que los gerentes deben valorizar es la unión de los grupos laborales tanto dentro de los departamentos como con los demás; también el grado de satisfacción que le genere a sus empleados el hecho trabajar en equipo. También importa la intervención en el grupo de un líder carismático en quien los empleados puedan apoyarse y la retroalimentación que esto genera, es decir, el grado con el cual el grupo laboral recibe información sobre los resultados de su trabajo propiamente de terceros, su jefe y clientes.

En la investigación se ha enfatizado en la necesidad de los hoteles de utilizar el empowerment como factor motivador logrando que los empleados de un mismo departamento puedan trabajar de manera conjunta sin tanta supervisión por parte de un superior, pero el cual debe estar presente para guiar al grupo laboral.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Planteo de problema de investigación**

Esta investigación busca identificar las causas de la falta de motivación de los empleados para poder optimizar la motivación de éstos en el momento en que realizan sus tareas. Se parte de la premisa de que los empleados de los establecimientos hoteleros se encuentran desmotivados y que esto impacta en una baja calidad al momento de realizar sus tareas.

Se entiende por motivación a un conjunto de factores que satisfacen las necesidades, en este caso, de un empleado; y si éstas no son cumplidas, puede devenir en el impedimento al momento de realizar sus tareas correspondientemente, de forma eficaz y que muestre resultados positivos para el hotel, entendiéndose que una tarea realizada sin motivación puede llevar al fracaso del establecimiento. Esto puede oscilar entre el inicio de problemas internos entre los empleados hasta la pérdida de clientes, hecho que puede llevar al fracaso del hotel.

- **Objetivo de la investigación:**

Investigar la motivación del personal del establecimiento hotelero de la ciudad de Rosario, clasificados con cuatro estrellas y su incidencia en el rendimiento laboral.

- **Hipótesis**

La falta de motivación incide en el rendimiento de aquellos empleados que tienen un contacto directo con el huésped, lo cual generará fallas en su desempeño laboral y derivará en una mala imagen para el hotel.

- **Tipo de investigación**

Ya finalizada la selección de la base en la cual está basada la herramienta para determinar si un empleado se encuentra motivado o no, se volcará dicha herramienta en un formato de encuesta para poder obtener información de fuentes directas.

Esta encuesta se compone de las distintas bases en la cual se ha desarrollado este trabajo. Para las cuales, si debieran ser nombrados mediante un título para cada uno de ellos, estos serían:

- Pirámide de las necesidades.
- Factores higiénicos y factores motivacionales.
- Equipo laboral y elaboración de críticas.
- Metas.
- Feedback.
- Satisfacción laboral.

Determinadas las pautas sobre las cuales se desarrollará la encuesta, se define el formato en el cual estará realizada y el tipo de pregunta que se realizará a los empleados hoteleros. Se determina que las preguntas sean cerradas y a responderse con alguna de las cuatro variantes de respuestas propuestas. Estas son:

- Sí.
- En la mayoría de los casos.
- No
- Pocas veces.

Además de estas respuestas, se les dará la oportunidad a las personas encuestadas de que, si lo desean, puedan agregar algo más a su respuesta para que contenga un mayor grado de especificación, pudiendo colocarlo debajo de las opciones propuestas en los renglones disponibles que tienen el propósito de brindarle al encuestado la posibilidad de poder realizar una respuesta más elaborada si lo creyera necesario.

Respecto de cómo se debe marcar la respuesta, si es en forma computarizada, los encuestados solamente deben marcar la opción que desean en Fuente Negrita y, para desarrollar la respuesta específica, deben borrar las líneas de puntos y escribirla en su lugar. En el caso de que la encuesta se responda de forma manual, los encuestados deben marcar la opción deseada con una cruz en el cuadro correspondiente y, para detallar su respuesta, deberán escribir sobre las líneas de puntos.

Para finalizar el desarrollo se debe aclarar que dichas encuestas serán realizadas de forma anónima y que es opcional que los encuestados brinden sus nombres o su puesto laboral, solamente se colocará el nombre del establecimiento en el cual trabajan. Además, se debe mencionar que los encuestados están trabajando en establecimientos

hoteleros de la ciudad de Rosario y que dichos hoteles son clasificados como hoteles de cuatro estrellas.

### 3.2. Modelo de encuesta

Evaluación de la motivación

El establecimiento hotelero en el cual trabajas, ¿Enfatiza en la motivación de sus empleados?			
Sí...	En la mayoría de los casos...	No...	Pocas veces...
¿Se siente conforme con el ambiente profesional proporcionado por parte del hotel?			
Sí...	En la mayoría de los casos...	No...	Pocas veces...
¿Usted tiene la posibilidad de avanzar en su puesto laboral en base al resultado y la importancia de las tareas que realiza?			
Sí...	En la mayoría de los casos...	No...	Pocas veces...
En caso de que usted reciba críticas por sus acciones laborales, éstas, que son efectuadas por parte de sus superiores laborales y/o sus pares de trabajo ¿tienen como objetivo ayudarlo para poder mejorar sus habilidades laborales?			
Sí...	En la mayoría de los casos...	No...	Pocas veces...
¿Sus superiores apoyan el trabajo en equipo de usted con sus pares?			
Sí...	En la mayoría de los casos...	No...	Pocas veces...
¿Usted se propone nuevas metas dependiendo de su situación laboral?			
Sí...	En la mayoría de los casos...	No...	Pocas veces...
¿Sus superiores lo proveen de metas para así poder ayudarlo a avanzar laboralmente o para apoyar a sus propias metas?			
Sí...	En la mayoría de los casos...	No...	Pocas veces...
¿El hotel lo apoya a usted en mejorar su satisfacción laboral?			
Sí...	En la mayoría de los casos...	No...	Pocas veces...
¿Usted siente realmente que el hotel y sus superiores realizan su mayor esfuerzo en motivarlo?			
Sí...	En la mayoría de los casos...	No...	Pocas veces...

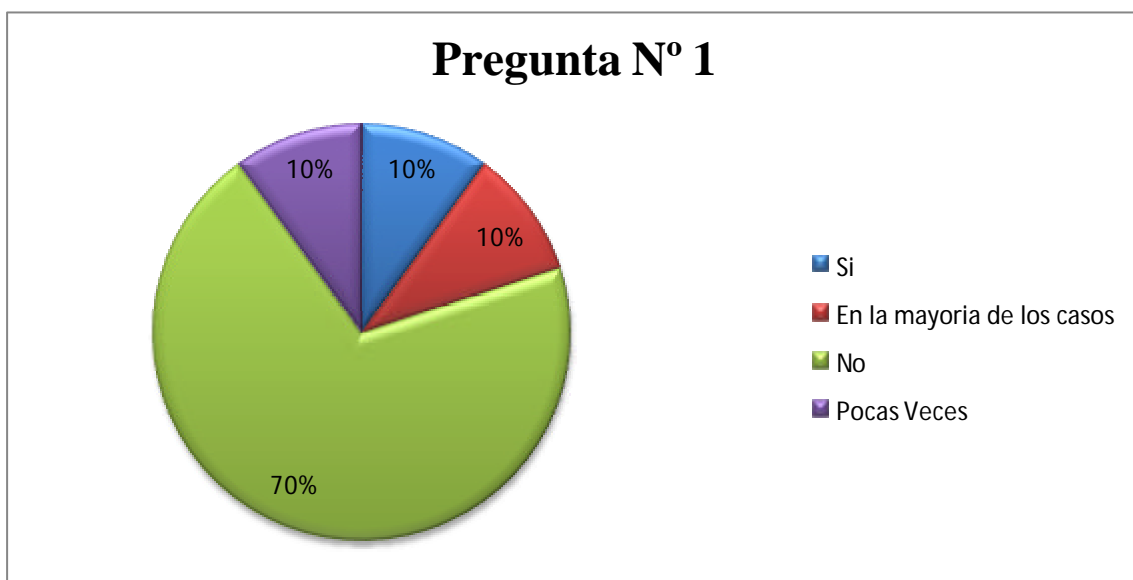
### 3.3. Análisis

Se han realizado un total de veinte encuestas a distintos empleados en representación de diez hoteles. Dentro de los establecimientos seleccionados a la hora de la realización de la encuesta, se determinó como necesario que los empleados trabajen en un puesto laboral que implique un contacto directo con los clientes.

Pregunta 1, P1

El establecimiento hotelero en el cual trabajas, ¿Enfatiza en la motivación de sus empleados?

Esta pregunta tiene por objetivo reflejar si el establecimiento hotelero realiza énfasis en motivar a sus empleados y, en el caso de que así sea, poder dar cuenta del modo en que lo hace específicamente. Por otro lado, pretende identificar a partir de éstas qué tipos de necesidades son su prioridad a la hora de motivarlos.



**Gráfico N°1, Pregunta N°1 de la encuesta. Elaboración propia**

Las respuestas proporcionadas por los hoteles son las siguientes:

- Un hotel (1) respondió: “Si”
- Un hotel (1) respondió: “En la mayoría de los casos”
- Siete (7) hoteles respondieron: “No”
- Un hotel (1) respondió: “Pocas veces”

Se puede apreciar cómo la mayoría de las respuestas proporcionadas por los encuestados muestran un alto índice de negatividad, lo cual hace referencia a la poca o nula labor por parte del establecimiento para motivar a los empleados en base a las necesidades.

En base adicho resultado, se concluye que el hotel no realiza ningún énfasis en la motivación de sus propios empleados.

P2

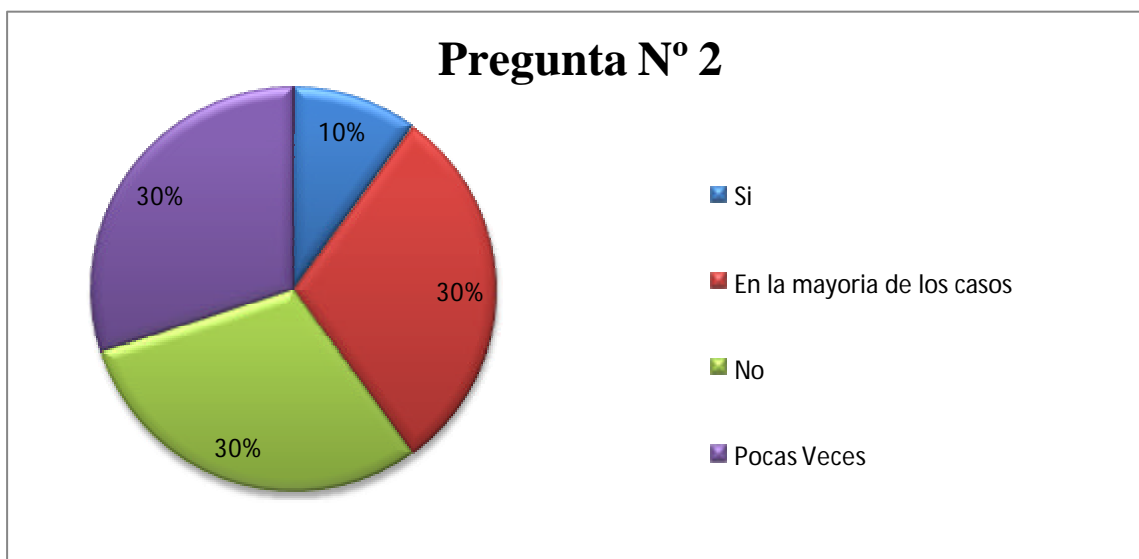
¿Se siente conforme con el ambiente profesional proporcionado por parte del hotel?

Esta pregunta pretende reconocer si el ambiente laboral en el cual se encuentra el empleado contribuye a su propia motivación y si, en algún caso, se encuentra proporcionado un ambiente que provoque una influencia negativa en el empleado.

La cantidad de respuestas proporcionadas por los hoteles en la pregunta N°2 son:

- Un hotel (1) respondió: “Sí.”
- Dos hoteles (2) respondieron: “En la mayoría de los casos”
- Cuatro hoteles (4) respondieron: “No”
- Tres hoteles (3) respondieron: “Pocas veces”

Como se puede visualizar en el siguiente gráfico, la mayor parte de los hoteles sondeados en la encuesta responde negativamente, lo cual arroja la conclusión de que los hoteles no le prestan importancia al ambiente laboral, hecho que constituye un error si se tiene en cuenta que anteriormente se explicó la importancia y la influencia del ambiente laboral en la motivación de los empleados. Lo cual puede determinar el rendimiento laboral de empleados que no puedan trabajar de una manera eficiente por no sentirse cómodos en su entorno y no poder expresarse con soltura.



**Gráfico N°2, Pregunta N°2. Elaboración propia.**

Como se determinó anteriormente, la importancia de un ambiente laboral que no solamente tenga la función de hacer que el empleado pueda trabajar cómodamente, sino que también contribuya a la motivación para que éstos puedan realizar sus tareas de una forma más conveniente para los intereses del propio hotel.



En esta investigación, se le otorga importancia al ambiente laboral ya que éste puede ser un factor que puede tanto motivar como desmotivar a sus empleados. Por esto es que aquí se le asigna determinada importancia, ya que siempre resulta preferible que los empleados se motiven que mantener a los empleados con una gran desmotivación.

En el gráfico superior se ven representadas las distintas respuestas proporcionadas por los trabajadores de los hoteles y es visible, también, un nivel superior de respuestas negativas que positivas, lo cual hace referencias a la poca importancia que le asignan los hoteles al ambiente laboral en el que circularán sus empleados y dichas acciones evidencian un impacto directo en la desmotivación.

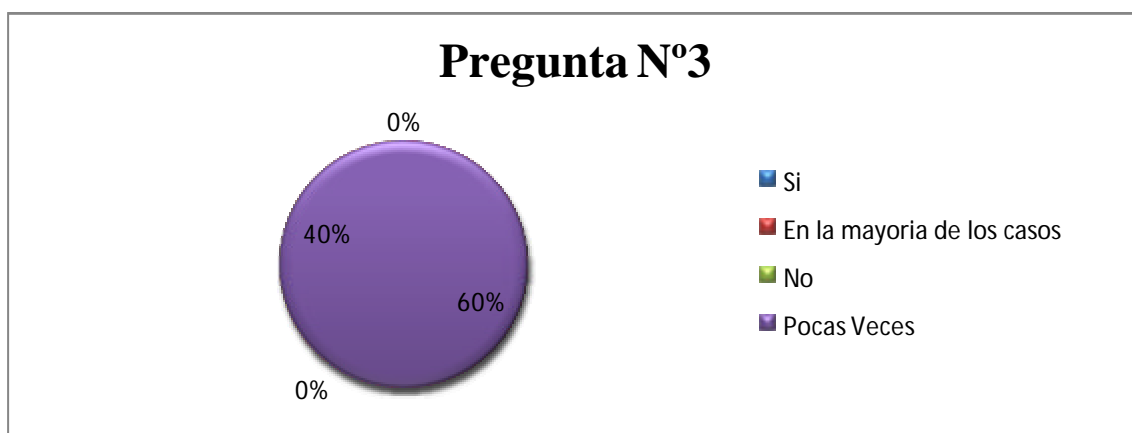
P3

¿Usted tiene posibilidad de prosperar en su puesto laboral en base al resultado y la importancia de las tareas que realiza?

Las respuestas proporcionadas son:

- Seis hoteles (6) respondieron: “Sí.”
- Cero hoteles (0) respondieron: “En la mayoría de los casos.”
- Cuatro hoteles (4) respondieron: “No.”
- Cero hoteles (0) respondieron: “Pocas veces”.

Se puede ver en el cuadro siguiente cómo la mayor cantidad de los hoteles sí brindan a sus empleados la posibilidad de poder avanzar profesionalmente en sus puestos laborales. Si bien este es un aspecto positivo de estos hoteles, en esta investigación no los beneficia por el hecho de que sus empleados se demuestren desmotivados, incluso teniendo la posibilidad de poder ascender dentro de la organización.



### **Grafico N3, Pregunta N°3. Elaboración propia**

Esta pregunta hace referencia a las posibilidades brindadas por los hoteles a los empleados de poder aspirar a un puesto de trabajo superador, siempre y cuando sus tareas laborales son realizadas de manera correcta.

Dada esta pregunta, se puede observar que las respuestas arrojadas por los hoteles resultan más equilibradas entre positivas y negativas, aunque el número de respuestas positivas es mayor. Aquellos hoteles que no brindan la posibilidad de prosperar profesionalmente a sus empleados terminan afectando de forma directa a las metas de los empleados, produciendo que éstas pierdan valor; además de que ocasiona que los empleados no se propongan metas propias.

El tema de proporcionarles a los empleados la oportunidad de ascender dentro de la organización es positivo tanto para el hotel como para los empleados. El hotel se ve beneficiado sabiendo que cuenta con empleados que conocen al hotel y pueden trabajar de una forma más ágil en un puesto laboral más exigente y de mayor importancia en la empresa evitando contratar nuevos empleados para posiciones con alto grado de responsabilidad, además de poder crear en sus empleados una confianza basada en que su trabajo es reconocido y que está formando una parte importante dentro del hotel.

El empleado se ve beneficiado ya que, al saber que su labor puede ser reconocida, eleva su motivación haciendo y su trabajo se efectuará de manera más conveniente para el hotel.

P4

En caso de que usted reciba críticas por sus acciones laborales, éstas, que son efectuadas por parte de sus superiores laborales y/o sus pares de trabajo ¿tienen como objetivo ayudarlo para poder mejorar sus habilidades laborales?

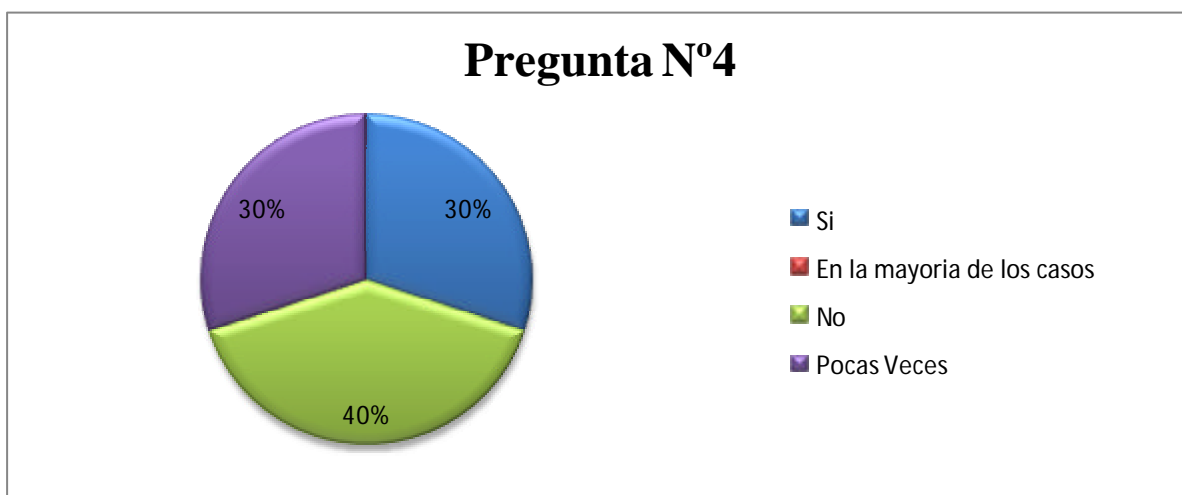
Las respuestas proporcionadas por los hoteles en la pregunta N°4 son:

- Tres hoteles (3) respondieron por “Sí”.
- Cero hoteles (0) respondieron por “En la mayoría de los casos”.
- Cuatro hoteles (4) respondieron por “No”.
- Tres hoteles (3) respondieron por “Pocas veces”.

A través de estos resultados, se comprueba que los hoteles no realizan críticas constructivas, a pesar de que éstas tienen una importancia notable dentro de la motivación. Tales como:

- ❖ Mejorar la actitud de los empleados.
- ❖ Hacer sentir a los empleados que son valorados dentro del establecimiento y que tienen un mejor futuro dentro de él.
- ❖ Los empleados aprendan de una manera más óptima de sus propios errores y no vuelvan a incurrir en ellos o, en caso de que suceda, el empleado pueda manejar la situación con sus propias habilidades.

En el siguiente gráfico se puede observar que la mayor parte de las respuestas fueron negativas:



**Gráfico N°4, Pregunta N° 4. Elaboración propia.**

En el gráfico superior destaca que la comunicación entre los pares y los superiores no es óptima a la hora de dar consejos y/o críticas a sus empleados, dado que la mayoría de los empleados responde de manera negativa a la pregunta número cuatro.

La carencia del uso de la comunicación con el fin de motivar a los empleados constituye una gran desventaja para la organización. La forma en la cual se establece la comunicación es de vital importancia a la hora de motivar a los empleados, ya que el modo en que se transmitan las críticas puede llevar a un receso de la motivación.

Lo crucial a la hora de realizar críticas o dar consejos es tener en cuenta las palabras que se utilizan y la forma de expresarse para con los empleados, con el objetivo de que el mensaje sea aceptado por el empleado de forma positiva para que pueda aprender de su falta de habilidad y corregirla para que no vuelva a suceder en un futuro.

P5

¿Sus superiores apoyan el trabajo en equipo de usted con sus pares?

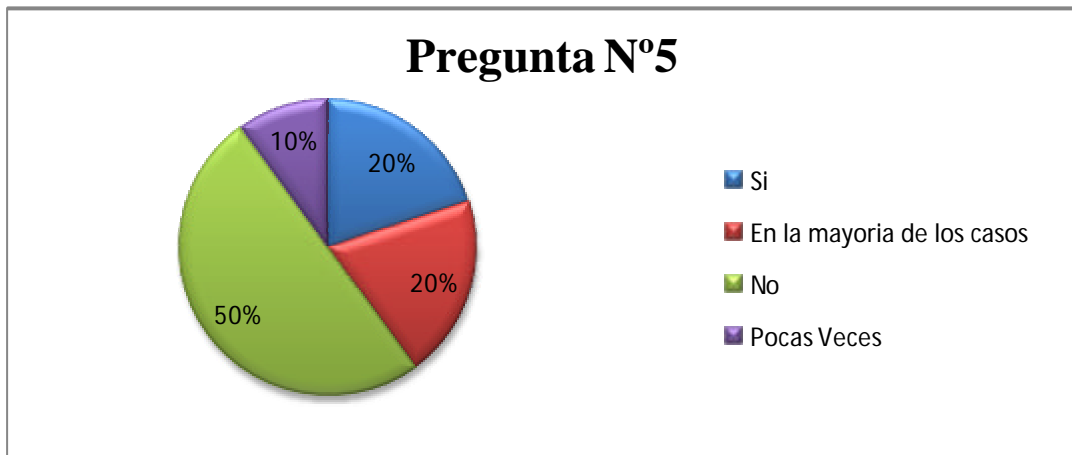
Esta pregunta hace referencia al apoyo prestado y al hecho de que los superiores fomentan o no el trabajo en equipo. Se le dio lugar a este tema porque en la investigación se considera relevante dentro del concepto manejado en la investigación sobre la motivación de los empleados en esta investigación.

Como se demuestra en el siguiente gráfico, los hoteles encuestados no dedican la necesaria atención o el tiempo correcto al trabajo en equipo dentro de la organización. Los resultados específicos son:

- Dos hoteles (2) respondieron por “Sí”.
- Dos hoteles (2) respondieron por “En la mayoría de los casos.”
- Cinco hoteles (5) respondieron por “No.”
- Un hotel (1) respondió por “Pocas veces.”

Con dichos resultados se obtiene la conclusión de que los hoteles no le dan la debida importancia al trabajo en equipo y, de esta manera, lo único que obtienen son resultados negativos al no intentar mejorar la motivación de sus propios empleados.

A través de la falta de trabajo en equipo se considera en la investigación que los hoteles que fueron encuestados no prestan la debida atención a dicho proceso o ni siquiera lo ejercen dentro de estos, lo cual no solamente conlleva a la falta de motivación de los empleados, sino que también queda expuesto que es también el establecimiento en su totalidad quien se encuentra en desventaja a raíz de esto.



**Gráfico N°5, Pregunta N5. Elaboración propia**

El énfasis dado aquí a este tema, se debe a que se considera que el trabajo realizado en equipo puede elevar el estado de la motivación haciendo que los empleados trabajen de una manera mucho más cómoda y que, no solamente avancen en su trabajo, sino que también puedan desarrollar nuevas habilidades y apoderarse de nuevos conocimientos, para así poder aportar mucho más a su puesto laboral y sus compañeros. Esto se entiende puesto que si el trabajo en equipo no es fomentado dentro del hotel, surgirán problemas como:

- Menores canales de comunicación interdepartamentales.
- Menores posibilidades de potenciar sus habilidades grupales.
- Menores posibilidades por parte del hotel de formar líderes laborales dentro del propio establecimiento.

Considerando los factores negativos y positivos que acarrea la fomentación de trabajo en equipo dentro de los establecimientos hoteleros, es que se entiende la importancia de por qué resulta necesaria su presencia.

Inclusive, teniendo en cuenta las distintas formas de fomentación asume esta práctica en las organizaciones, dados los diferentes métodos o formas de ejercerse, su objetivo fundamental responde al hecho de poder mejorar la motivación de los empleados en las organizaciones que las pongan en práctica.

P6

¿Usted se propone nuevas metas dependiendo de su situación laboral?

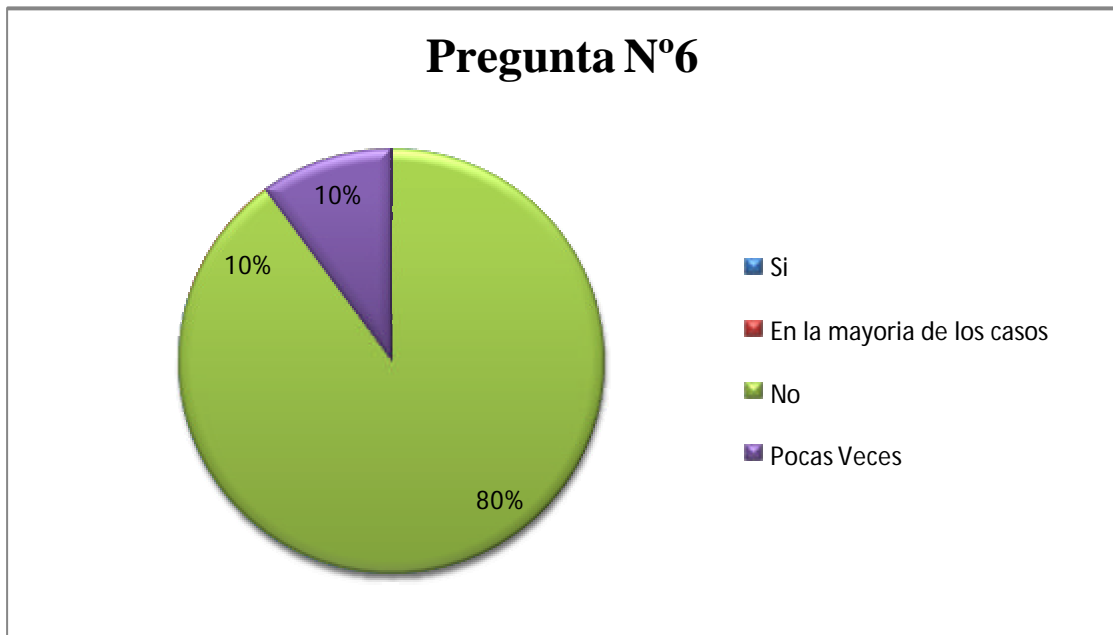
Esta pregunta busca entender de qué modo los empleados reaccionan a la falta de motivación proporcionada por los establecimientos encuestados, es decir, si no cuentan con las razones necesarias para ser motivados o si ellos mismos toman la iniciativa dentro de la organización y se proponen distintas metas propias que conlleven a centrarse en su propia carrera y mejorar sus habilidades laborales. Motivarse a ellos mismos para realizar sus tareas laborales de la mejor forma posible resulta fundamental para no decaer en un espiral de desmotivación.

Las respuestas proporcionadas por los empleados demuestran que ellos mismos tienen la iniciativa para auto-motivarse sin tener en cuenta si los establecimientos en los que trabajan ejercen actividades motivadoras. Las respuestas proporcionadas fueron las siguientes:

- Ocho hoteles (8) respondieron por “Sí.”
- Un hotel (1) respondió por “En la mayoría de los casos.”
- Cero hoteles (0) respondieron por “No.”
- Un hotel (1) respondió por “Pocas veces”.

Como se puede corroborar en el cuadro superior, las respuestas dadas por los empleados de los hoteles fueron positivas, de esta forma expresan la falta de metas proporcionadas por los hoteles de modo que ellos mismos buscan motivarse colocándose metas individuales para no desmotivarse y poder así trabajar de la mejor manera posible.

Estas respuestas reflejan cómo los empleados necesitan de la motivación para poder trabajar de una manera correcta y beneficiosa para los hoteles.



**Gráfico N°6, Pregunta N°6. Elaboración Propia**

Otro concepto que se tuvo en cuenta a la hora de realizar dicha pregunta fue el hecho de si los empleados respondieron de forma clara, detectando si los empleados tienen conciencia sobre si sus superiores realizan acciones para mejorar su motivación o si son ellos mismos quienes se colocan metas.

Se considera en la investigación que las metas que el empleado desarrolla para sí mismo son las que tienen un mayor énfasis en la motivación del empleado, ya que ésta contiene una ideología mejor orientada a sus propios intereses.

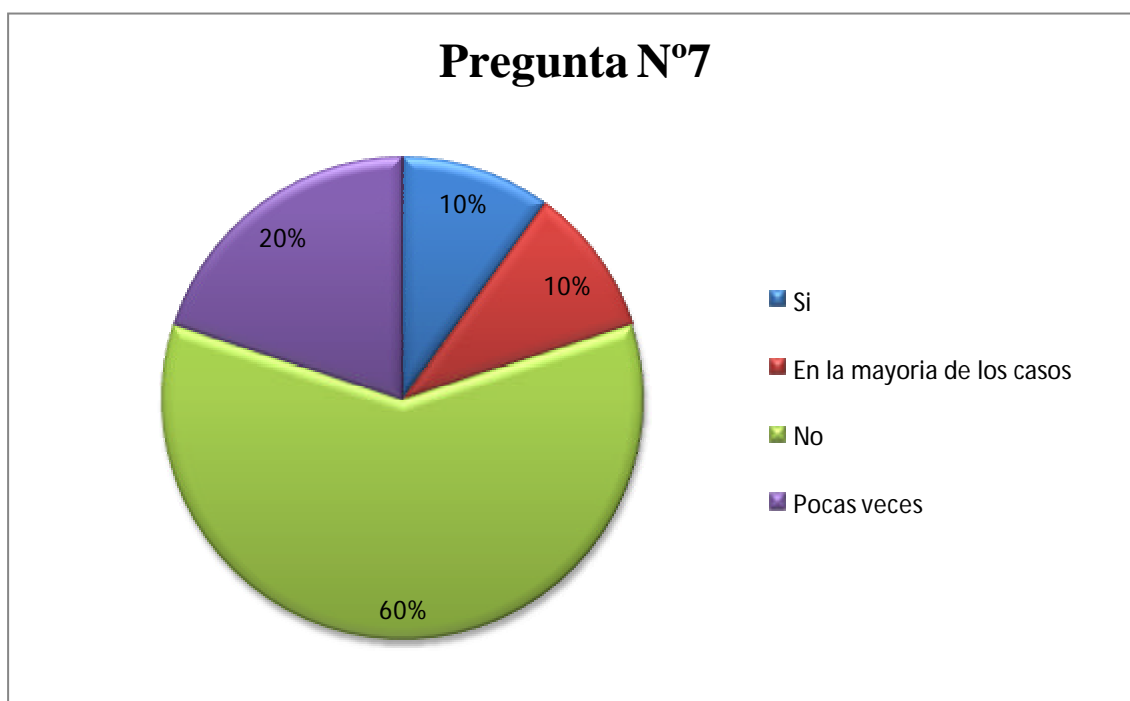
P7

¿Sus superiores lo proveen de metas para poder ayudarlo a avanzar laboralmente o para apoyar a sus propias metas?

Como se postula en la pregunta, las metas son una gran fuente de motivación para los empleados y aunque éstas pueden ser creada por cada uno de los empleados a ellos mismos les resulta satisfactorio que el hotel también coloque metas para poder guiar el trabajo y la motivación de los empleados de una forma que el establecimiento obtenga una mayor ventaja de éstas.

Por ejemplo, establecer una meta a los empleados de la conserjería que cumplan los requisitos, haría que empleado de conserjería obtenga cierta bonificación siempre y cuando la cantidad de quejas que reciban disminuya en comparación con las del mes anterior.

De esta forma se motiva al empleado de conserjería a mejorar sus habilidades laborales para satisfacer las necesidades de los empleados y el hotel también obtiene beneficios de dicha acción al obtener un mayor índice de satisfacción por parte de sus clientes.



**Gráfico N°7, Pregunta N°7. Elaboración propia**

A partir del gráfico superior se puede ver cómo las respuestas que nos brindaron los empleados del establecimiento a los cuales se les realizó la encuesta no son positivas para los hoteles. Las respuestas fueron:

- Un hotel (1) respondió por “Si”.
- Un hotel (1) respondió por “En la mayoría de los casos”.
- Seis hoteles (6) respondieron por “No”.
- Dos hoteles (2) respondieron por “Pocas veces.”

Observando las respuestas, se comprueba que la mayoría de los hoteles no le da la importancia necesaria el hecho de establecer nuevas metas para sus empleados y

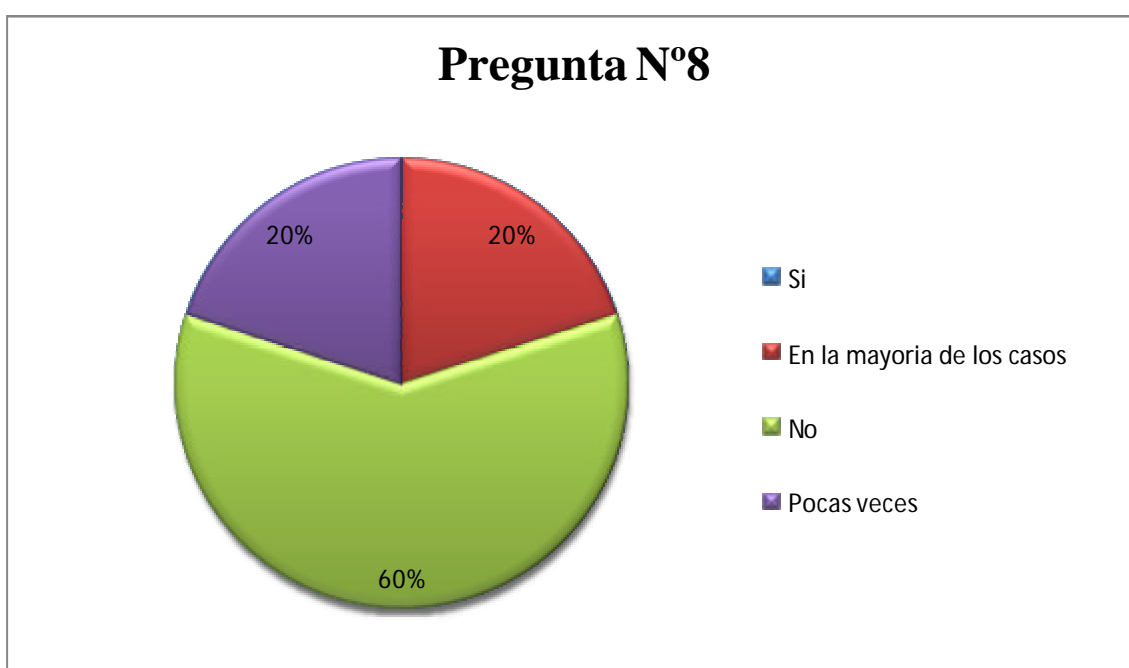


contribuir a su motivación, aunque se sepa que la motivación de los empleados resulta favorable para los hoteles.

P8

¿El hotel lo apoya a mejorar su satisfacción laboral?

Dicha pregunta hace referencia a comprobar si los hoteles demuestran intensidad de corroborar si los empleados se sienten cómodos en su ambiente laboral, ambiente proporcionado por sus superiores y, también, si las prácticas para aumentar la motivación de dichos empleados muestran respuestas positivas o negativas.



**Gráfico N°8, Pregunta N°8. Elaboración propia.**

En este gráfico se puede comprobar cómo los empleados respondieron a la pregunta confirmando que los hoteles en los que trabajan no se preocupan por el estado motivacional en el que se encuentran sus empleados o si están o no conformes con el ambiente que les brindan.

Las respuestas dadas por los empleados fueron:

- Cero hoteles (0) respondieron por “Sí”
- Cero hoteles (2) respondieron por “En la mayoría de los casos”
- Ocho hoteles (6) respondieron por “No”

- Dos hoteles (2) respondieron por “Pocas veces”

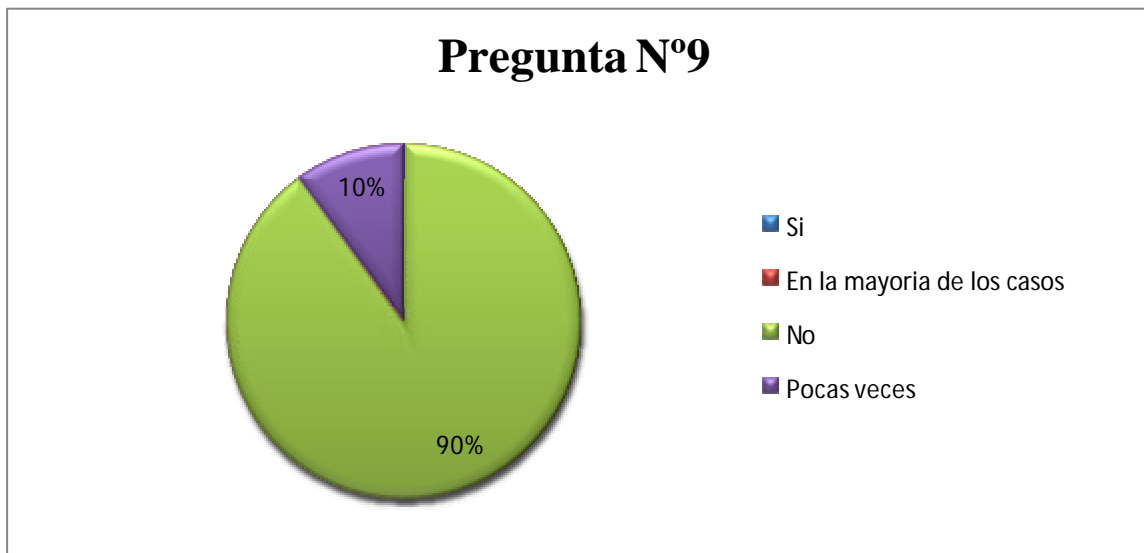
Estos hechos representan un gran peso para los empleados a la hora de comenzar su jornada laboral, de modo que se encuentran en un estado poco motivador para realizar sus tareas en un lugar donde deberían sentirse cómodos.

No solamente es malo para los empleados, sino que también para sus superiores intentando corregir la situación a través de diferentes tácticas que no tienen efecto porque no se tiene en cuenta lo que los empleados realmente desean que suceda.

P9

¿Usted siente realmente que el hotel y sus superiores realizan su mayor esfuerzo en motivarlo?

Esta pregunta y la pregunta anterior mantienen un grado de similitud pero se desarrollaron en la encuesta de una forma diferente. La pregunta 8 está hecha de una forma que busca obtener una respuesta de una forma más específica-como todas las preguntas anteriores a esta, es decir, de la pregunta uno a la ocho-, en cambio la pregunta 9 busca una respuesta más general por parte de los empleados con la intención de que éstos respondan de una manera natural.



**Gráfico N°9, Pregunta N°9. Elaboración propia**

Las respuestas confiadas por los empleados son:

- Cero hoteles (0) respondieron por “Sí.”

- Cero hoteles (0) respondieron por “En la mayoría de los casos.”
- Nueve hoteles (9) respondieron por “No.”
- Un hotel (1) respondió por “Pocas veces.”

En base a las respuestas de esta pregunta se puede corroborar cómo los empleados no mantienen una buena visión de sus superiores en el caso de cuan involucrados están éstos en mejorar la motivación de los empleados y las nulas acciones que ellos toman para motivarlos.

Un empleado no se motiva por si solo en un cien por ciento, éstos deben recibir una ayuda o incentivo externo por parte de sus superiores dentro del establecimiento en el cual trabajan.

### **3.4. Resultados**

Con todos los datos recolectados y procediendo a un análisis final y general de todas las encuestas realizadas en este trabajo de investigación, se determina que los hoteles no prestan la atención necesaria a la motivación de sus empleados. En las encuestas se resaltaron distintos métodos de motivación, tales como:

- Necesidades.
- Factores motivadores.
- Metas.
- Comunicación.
- Satisfacción laboral.

Se considera en la investigación y la realización de la encuesta que dichos temas son los que deberán tener una mayor importancia en la motivación en torno a los empleados que trabajan en el rubro de la hotelería y la prestación de servicios.

También se hace referencia en la encuesta al hecho de saber si los empleados a quienes se les realizó la encuesta realmente buscan la motivación, es decir, si dichos trabajadores ven necesario la fomentación de la motivación en el ambiente laboral o simplemente ellos no necesitan de la motivación o de algunos de sus factores para poder trabajar correctamente.

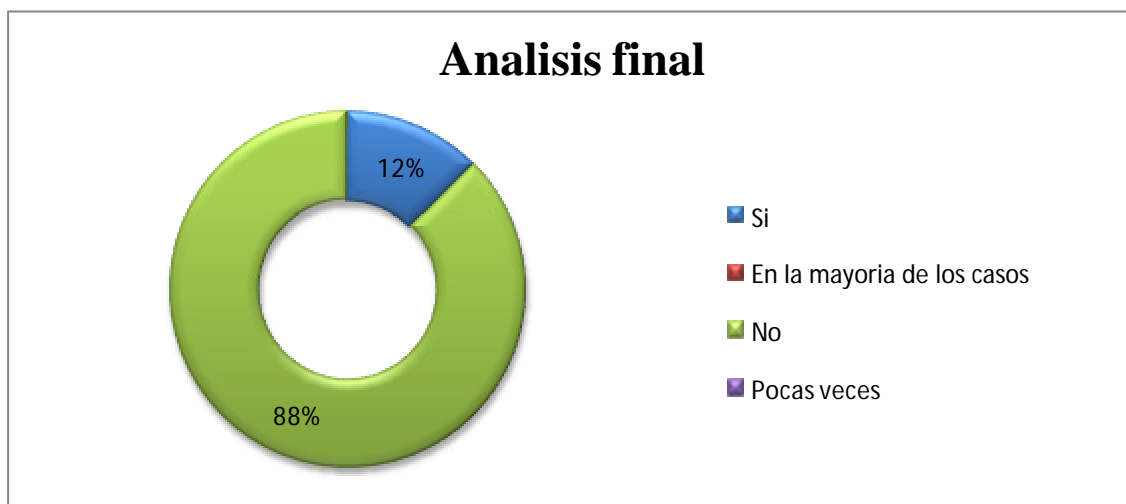
Dicho caso es demostrado en la encuesta cuando se les pregunta si, ante la falta de motivación en su trabajo, ellos buscan alternativas para poder realizar un buen y mejor trabajo con el paso del tiempo. La encuesta hace referencia a las metas, ya que éstas son la primera forma de motivarse que encuentran los empleados desmotivados.

En la encuesta se preguntó si ellos se proponían metas a sí mismo para motivarse, a lo cual contestaron afirmativamente. Es decir, que sí necesitan de metas para poder motivarse y, ante la falta de metas establecidas por los hoteles o sus superiores, adoptan la alternativa de proponerse metas propias para poder aumentar su motivación en el trabajo.

Esto determina que los empleados sí están dispuestos a mejorar su rendimiento en el trabajo y que necesitan de la motivación para poder hacerlo pero, los hoteles no se

concentran en la motivación de sus empleados que, e mantienen un constante contacto directo con los clientes.

Dejando de lado la pregunta que no hace referencia directa a las actividades de los hoteles y la atención brindada a la motivación de sus empleados, en el resto de ellas se puede ver cómo la mayor cantidad de respuestas proporcionadas hace referencia a la falta de actividades motivadoras por parte de los hoteles y sus superiores.



**Gráfico N° 10. Analisis final. Elaboración propia**

La encuesta toma una variedad de factores-nombrados anteriormente- que tienen un gran valor a la hora de motivar a un empleado y una significativa importancia en los resultados éstos demuestran. Este gráfico demuestra cómo tan solo el 12%, es decir, una sola respuesta fue positiva, ante la pregunta que hace referencia a si dichos empleados tienen la posibilidad de poder obtener un mayor o mejor puesto de trabajo dentro del hotel. Sin embargo, las respuestas dominantes por un 88% fueron negativas, remarcando la mayoría de los factores que se resaltan en dicha investigación.

Los datos nombrados hasta ahora solamente nos guían a una única respuesta, la cual fue brindada por distintos empleados que trabajan en un puesto laboral que tienen contacto con el público sobre la motivación en los hoteles en los cuales ellos ejercen dicha labor, es que los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Rosario no tienen interés ni realizan acciones para la fomentación de la motivación de sus empleados, por lo cual dichos empleados deben tomar acciones propias para poder motivarse a sí mismos y realizar sus tareas laborales de la mejor forma posible.

#### **4. Conclusión**

A lo largo de la presente investigación, se pudo determinar que los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Rosario no prestan real interés en la motivación de los empleados ni en el hecho de que los empleados se encuentren motivados para realizar su trabajo. Esta situación posibilita a los empleados de los hoteles a no trabajar motivados o, mejor dicho, a que no trabajen con la mentalidad adecuada, dando así la posibilidad al hotel de fomentar en los empleados un sentimiento de responsabilidad hacia el establecimiento.

A causa de esto los empleados mantienen un deseo de demostrar que pueden ser eficientes en la realización de sus tareas laborales pero, en el momento en el que aparece un obstáculo y éste no es resuelto de una manera adecuada y correcta, los empleados sientan poca determinación y motivación para poder trabajar y aumentarla ellos mismos. Pero si estos hoteles mostraran interés en motivar a sus empleados, podrían notar cómo éstos adoptan un mayor entusiasmo en su labor y un esfuerzo mayor para poder lograr cada una de sus tareas asignadas de una forma mucho más eficaz.

Lo anteriormente mencionado fue posible de determinar a través de un trabajo de campo realizado en las encuestas a empleados de hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Rosario y a partir de la comprensión de algunos conceptos que reflejaron la falta de motivación que domina en estos hoteles.

Con lo comprendido a lo largo de este trabajo y dirigiendo la mirada al futuro, se puede determinar que, si los hoteles continúan con esta tendencia, con el tiempo obtendrán dos tipos de resultados. En primer lugar, no podrán brindar un servicio de manera eficiente a los clientes y, en segundo término, dichos clientes empezarán a optar por alojarse en hoteles de menor o igual categoría pero éstos están ubicados en las afueras de la ciudad de Rosario, disminuyendo así el número de clientes que podrán obtener.

## 5. Bibliografía consultada.

CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humano. Quinta edición*. Colombia: McGraw-Hill.

ELEGIDO, Juan Manuel (1998). *Fundamentos de ética de empresas*. México: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).

GARCÍA ZANS, Virginia (2012). *La motivación laboral*. España: Universidad de Valladolid.

HACKMAN, J.Richard; OLDHAM, Greg R. (1976). *Motivation through the design of work: test of a theory*. Estado Unidos: Yale University.

HERMIDA, Jorge; SERRA, Roberto; KASTIKA, Eduardo (1997). *Administración y Estrategia*. Buenos Aires-Bogotá: Macchi Grupo Editor S.A.

HOGG GRAHA, Michael (2010). *Psicología Social*. Obtenido de: [https://books.google.com.ar/books?id=7crhnqbQIR4C&dq=ADAMS,+John+La+inequidad+en+el+intercambio+social&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ar/books?id=7crhnqbQIR4C&dq=ADAMS,+John+La+inequidad+en+el+intercambio+social&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

MASLOW, Abraham (1954). *Motivation and Personality*. Estados Unidos: Harper & Brothers.

MOLINA, Henry (2000). *Establecimientos de metas, comportamiento y desempeño*. Obtenido de:

[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/31/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/31/html)

PÉREZ, J. M. L., PÉREZ, J. M. L., MÉNDEZ, S. R., JACA, M. L. M. (2010, Abril 23). *Psicología de los recursos humanos*. España: Universidad de Sevilla.

PORTER, L. W., & LAWER, E. E. (1968). *Las actitudes de gestión y rendimiento*. México: Homewood, IL.

ROBBINS, Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

SARRIÉS SANZ, Luis; CASARES GARCIA, Esther (2008). *Buenas prácticas de Recursos Humanos*. Obtenido de:

[https://books.google.com.ar/books?id=XZ1Qc\\_B\\_pbQC&dq=motivacion+de+empleados&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ar/books?id=XZ1Qc_B_pbQC&dq=motivacion+de+empleados&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

SKINNER, B. F. (1938). *El comportamiento de los organismos*. Estados Unidos: ProQuest.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Obtenido de:

[https://books.google.com.ar/books?id=uuYGT4XCUXAC&dq=motivacion+de+empleados&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ar/books?id=uuYGT4XCUXAC&dq=motivacion+de+empleados&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Universitat Politècnica de València – UPV (2013, octubre 11). Teoría de los dos Factores de Herzberg. © UPV. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=L3BNt6HpfUU&list=PLiqmTLNQxZ4CkBskQmkqDwPaWRG6QhRHt&index=4>

Universitat Politècnica de València – UPV (2013, octubre 11). Teoría de Jerarquía de las Necesidades de Maslow. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=ulkTan4do6c&list=PLiqmTLNQxZ4CkBskQmkqDwPaWRG6QhRHt&index=2>

Universitat Politècnica de València – UPV (2016, enero 28). Teoría de las expectativas de Vroom. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=ulkTan4do6c&list=PLiqmTLNQxZ4CkBskQmkqDwPaWRG6QhRHt&index=2>

Universitat Politècnica de València – UPV (2016, enero 28). Teoría de la equidad de Adams. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=cKmN2pIMiYY&index=3&list=PLiqmTLNQxZ4CkBskQmkqDwPaWRG6QhRHt>

VELAZ RIVAS, José Ignacio (1996). *Motivos y motivación en las empresas*. España: Díaz de Santos.

ZEUS, Perry; SKIFFINGTON, Suzanne (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Estados Unidos: McGraw-Hill.



