

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA
CALIFORNIA**
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**IMPACTO DE LOS FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS,
EN LA MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEL SECTOR
HOTELERO EN SAN QUINTÍN, BAJA CALIFORNIA.**

TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA
ANGELICA REYES MENDOZA

Ensenada, B. C.

Febrero del 2011

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis: _____
Dra. Omaira Cecilia Martínez Moreno

Aprobado por los integrantes del sínodo:

1.- _____
Sinodal Dra. Blanca Rosa García Rivera

2.- _____
Sinodal Dr. José Gabriel Ruíz Andrade

Dedico este trabajo a Dios primeramente por las fuerzas que me ha dado para superarme en los momentos más difíciles de mi vida, así mismo por brindarme vida y salud. Y por permitirme lograr una meta más. Es lo más importante en mi vida, lo amo. A mi papá Celedonio Reyes Salas y a mi mamá Gloria Reyna Mendoza Marín, por su infinito amor, sus palabras de ánimo, sus lindos consejos, su apoyo espiritual y material desde mi niñez, lo cual me ha impulsado a lograr mi mayor anhelo. Los amo.

A mi amado esposo Ángel Hernández de Jesús, antes que nada por ser mi mejor amigo, por demostrarme su amor, su paciencia y su apoyo incondicional. Lo amo. Y a mi pequeño angelito que no pude conocer, pero lo amo con todo mi corazón y sé que está en un lugar hermoso y que algún día lo veré.

Agradecimiento

A la Universidad Autónoma de Baja California.

A CONACYT.

A mi Directora de tesis la Dra. Omaira Cecilia Martínez Moreno, por su apoyo en la dirección de mi tesis, así como a sus grandes aportaciones a la misma, también por sus palabras de aliento en los momentos más difíciles de mi vida y por su paciencia.

A mis sinodales; la Dra. Blanca Rosa García Rivera quien me ha apoyado muchísimo en el transcurso de mi tesis, sobre todo por su disponibilidad de tiempo, por todas las orientaciones y resoluciones a mis dudas. Y al Dr. José Gabriel Ruíz Andrade, por su apoyo como sinodal en mi tesis.

A mis hermanos; Olivia, Marilú, Rigoberto, Gloria Mireya, Belén de la Luz y Johana. A mis Suegros; Miguel, Francisca y Minerva, a todos mis cuñados (as), a todos mis sobrinos (as), en especial a Gloria Medina Reyes. A cada uno de ellos les agradezco sus lindos consejos y palabras de ánimo en los momentos difíciles, así como su apoyo moral, espiritual y material que me han ofrecido para salir a delante y culminar mí meta.

Así mismo; a la Dra. Andrea Spears Kirkland, Dra. Sheila Delhumeau Rivera, Dra. M^a. Concepción Ramírez Barón, y al Mtro. Julio Cano Gutiérrez, por su valioso apoyo en el transcurso de la elaboración de mi tesis, a través de los seminarios que me impartieron. Así mismo a todos los maestros, que a través de estos dos años me impartieron clases. A todos gracias por sus enseñanzas.

A los empresarios de los diferentes hoteles y moteles que me permitieron realizar mi estudio en ellos, gracias por su tiempo y comprensión. Y a todas aquellas personas que me brindaron información valiosa del Valle de San Quintín e hicieron posible culminar mi trabajo terminal. A todos muchas gracias.

Resumen

En este trabajo se analizan los factores intrínsecos y extrínsecos que inciden en la motivación de los trabajadores operacionales y administrativos del sector hotelero en San Quintín, Baja California, México. Tomando en cuenta la teoría Bifactorial o teoría de motivación e higiene de Frederick Herzberg, para descubrir cuáles de estos factores si se llevan a cabo en la motivación dentro del sector hotelero y cómo estos factores la afectan. Esta investigación se realizó en San Quintín, Baja California, México. La propuesta consiste en un estudio exploratorio-correlacional de las variables que hacen que se note la importancia que tiene la motivación en las percepciones que tendrá el trabajador en su trabajo. La finalidad es generar una ventaja competitiva sostenible ya que el sector hotelero es subsector del turismo, que genera grandes beneficios a la economía de la región. Se obtuvo como resultado una alta correlación de Spearman de 0.705** en los factores intrínsecos y de 0.724** en los factores extrínsecos a un nivel de significancia mayor a 0.5 siendo estos dos factores de alta influencia en la motivación del sector hotelero en San Quintín, Baja California.

Palabras Clave:

Motivación, Sector Hotelero, Recursos Humanos, Factores Intrínsecos y Extrínsecos, San Quintín.

Abstract

In this paper we analyze the intrinsic and extrinsic factors that influence the motivation of operational and administrative workers in the hotel industry in San Quintín, Baja California México. Taking into account the two-factor theory of theory of motivation and hygiene of Frederick Herzberg to discover which of these factors if they are carried out on motivation in the hotel industry and how these factors affect it. This research was conducted in San Quintín, Baja California, Mexico. The proposal is an exploratory study and correlation of the variables that cause it to note the importance of motivation in the perceptions that have the employee at his job. The purpose is to generate a sustainable competitive advantage, as the hotel sector is a subsector of tourism, which brings great benefits to the economy of the region. The result was a high Spearman correlation of 0.705 in the 0.724 intrinsic and extrinsic factors in the level of significant greater than 0.5 being these two factors with high influence in the grounds of the hotel industry in San Quintín Baja California.

Keywords:

Motivation, hotel industry, Human Resources, intrinsic and extrinsic factors, San Quintín.

Tabla de contenido

	Páginas
Capítulo I.- Marco de Referencia	11
1.1- Marco Contextual	11
1.1.1.- Desarrollo Económico Internacional	12
1.1.2.- Desarrollo Económico Nacional	13
1.1.3.- Desarrollo Económico en Baja California	15
1.1.3.1.- Clúster de Ensenada	19
1.1.3.2.- Clúster de San Quintín	19
1.1.3.2.1.- Desarrollo en la Agroindustria	19
1.1.3.2.2.- Desarrollo en contextos turísticos	20
1.1.4.- Sector Turístico	20
1.1.4.1.- Turismo en México	21
1.1.4.2.- Turismo en Baja California	22
1.1.4.3.- Turismo en Ensenada	22
1.1.4.4.- Turismo en San Quintín	23
1.2.- Marco Teórico	24
1.2.1.- La motivación	24
1.2.1.1.- La motivación intrínseca y extrínseca	27
1.2.2.- Teorías motivacionales clásicas	28
1.2.2.1.- Teoría de los dos factores o Teoría Bifactorial	33
1.2.3.- Definición Conceptual de las Variables	35
1.2.3.1.- Variable Dependiente	35
1.2.3.1.1.- Motivación	35
1.2.3.2.- Variables independientes	35
1.2.3.2.1.- Factores Intrínsecos (motivacionales)	35
1.2.3.2.2.- Factores de higiene extrínsecos	36
1.2.4.- Definición operacional de las variables	36
1.2.4.1.- Variable Dependiente	36
1.2.4.1.1.- Dimensión de la variable dependiente	36

1.2.4.2.- Variables Independientes	36
1.2.4.2.1.-Dimensiones de las variables independientes	37
1.2.5.- Teorías Motivacionales Contemporáneas	39
1.2.6.- Otros estudios del sector hotelero	52
Capítulo II.- Metodología	57
2.1.- Cálculo del tamaño de la muestra:	57
2.2.- Descripción del instrumento	64
2.3.- Aplicación del Cuestionario	68
2.3.1.- Trabajo de campo	69
Capítulo III.- Análisis Y Resultados	70
3.1.- Estadísticos descriptivos para los datos socio demográficos	70
3.2.- Tablas de Contingencia	71
3.3.- Análisis de Correlación de Spearman	72
3.4.- Contrastación de Hipótesis	75
3.5.- Contrastación de Preguntas de Investigación	81
Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones	85
4.1.- Hallazgos	86
4.2.- Recomendaciones	94
4.3.- Limitaciones	94
4.4.- Investigaciones futuras	94
Anexos	95
Referencias	101

Lista de Tablas

Número	Páginas
1.1.- Producto Interno Bruto per cápita en Baja California y a nivel nacional	13
1.2.- Inversión Privada por municipio en Baja California, 2008 (MDD)	15
1.3.- Análisis de fiabilidad de Cronbach	64
1.4.- Edad del empleado	71
1.5.- Correlación de Spearman	72
1.6.- Correlación de Spearman factores intrínsecos y extrínsecos Vs Motivación	74
1.7.- Intervalos de confianza	76
1.8.- Análisis de varianza	78
1.9.- Coeficiente de correlación de Spearman	80

Lista de Gráficas

Número	Páginas
1.1- Producto Interno Bruto per cápita en Baja California y Nacional	14
1.2.- Inversión Privada por municipio en Baja California, 2008	16
1.3.- Edad de los empleados	71

Lista de Cuadros

Número	Páginas
1.1.- Congruencia del Planteamiento	16
1.2.- Conceptos de motivación (variable dependiente)	26
1.3.- Teorías Motivacionales Clásicas	28
1.4.- Conceptos de las variables independientes Intrínsecas y Extrínsecas	38
1.5.- Teorías Motivacionales Contemporáneas	39
1.6.- Modelos	44

1.7.- Estudios y Hallazgos	45
1.8.- Definición Conceptual y Operacional de las Variables Independientes	58
1.9.- Definición Conceptual y Operacional de la Variable Dependiente	63
1.10.- Correspondencia de ítems	65
1.11.- Relación de los hoteles y moteles que conformaron la muestra de estudio	68
1.12.- Correlación de hipótesis # 1	75
1.13.- Correlación de hipótesis # 2	77
1.14.- Correlación de hipótesis # 3	79
1.15.- Contrastación preguntas de investigación y objetivo general	81
1.16.- Hallazgos de la Investigación	86

Lista de Figuras

Número	Páginas
1.1.- Mapa de Baja California	17
1.2.- Mapa de los Clúster de Baja California Norte	18
1.3.- Comparación de satisfactores e insatisfactores	33
1.4.- El diagrama Sagital ex ante	34

Introducción

La intención de esta investigación es observar la labor del recurso humano dentro de varios hoteles, midiendo la importancia que se le da a la motivación, considerando en particular el sector hotelero de San Quintín, a través de conocer como se lleva a cabo la motivación en las personas que laboran dentro de este sector.

La motivación es un tema importante, el cual será estudiado en la presente investigación, conociendo principalmente los factores intrínsecos y extrínsecos que generan una motivación en el recurso humano del sector hotelero de San Quintín, Baja California. Se utilizará como referencia la teoría de Herzberg denominada teoría de motivación e higiene o bifactorial, en la cual se maneja la motivación como primer factor de manera intrínseca y la higiénica como segundo factor, clasificada como extrínseca y a su vez cada uno con sus respectivas dimensiones.

A continuación se presentan; los antecedentes, el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, las preguntas de investigación, la justificación, el alcance, la hipótesis, la metodología a utilizar, así como el contexto, marco teórico, metodología utilizada, análisis y resultados, conclusiones generales, anexos y referencias.

Antecedentes

Se considera relevante medir la motivación del recurso humano dentro de los hoteles, considerando en particular el sector hotelero de San Quintín, a través de conocer como se lleva a cabo la motivación en las personas que laboran dentro de este sector. "la motivación es un factor determinante del desempeño individual, igual que lo es el esfuerzo, la capacidad y la experiencia. La importancia radica en que la administración debe conocer porque unos empleados trabajan mejor que otros" (Potes, 1997, p. 1).

Aún son escasos los estudios en lo que respecta en los factores motivacionales en el sector Hotelero en el Valle de San Quintín, Baja California. "Las investigaciones centradas en las aplicaciones de estos conceptos a los establecimientos hoteleros son aun escasas." (Sánchez, López & Millán, 2007, p. 224). En otros lugares se ha estudiado sólo la satisfacción laboral dentro del sector hotelero.

Los estudios analizados que se mencionarán en la parte del marco teórico, demuestran la necesidad de estudiar más al sector hotelero, ya que el mismo representa una fuente económica importante que deriva del turismo por lo cual es importante la buena motivación para un servicio de calidad.

(...) indudablemente en los últimos 20 años el tema del manejo de la gente ha venido dando un giro espectacular; paradójico, porque en realidad las personas han sido siempre lo más importante. Pero desde el punto de vista de las Ciencias Gerenciales, el tema de la gente ha pasado a ser no solamente un tema distinto desde el punto de vista de cómo gestionarla, sino de tener en cuenta a la gente como factor económico y eso es, de alguna manera, lo que está generando que las ciencias gerenciales se dediquen cada vez más al tema de los intangibles (...) (Rosillon, s.f., p. 1).

El gestionar el Recurso Humano de cualquier empresa, es sumamente difícil, debido a la infinidad de factores que surgen y que se desconocen, día a día generan problemas con el paso del tiempo.

El efectivo manejo del personal puede generar una ventaja competitiva dentro de cualquier sector, por lo cual es necesario estar preparado y conocer más acerca del correcto manejo de éste. La “administración de recursos humanos en una organización (...), valora al personal como el elemento determinante para el desarrollo de la empresa y un recurso a optimizar con relaciones laborales a través de la motivación y estímulos al rendimiento” (Liquindano, 2006, p. 148).

Debido a que el personal que labora dentro de los hoteles, tienen contacto directo con los clientes, proveedores etc., es necesario motivarlos y conocer las necesidades que tienen, ya que ellos son punto clave para que un cliente regrese de nuevo, esto, gracias al buen servicio que el cliente recibió, no importando el tamaño del hotel.

“Cuando los empleados de una pequeña, mediana o grande empresa observan que sus líderes se ocupan de temas ‘importantes’, como por ejemplo: (...) la inserción de personas con discapacidad, (...) la mejora continua de las circunstancias laborales de su gente, entonces, la rentabilidad y el crecimiento vienen por añadidura” (Pastor, s.f, p. 2).

“El sector hotelero ocupa una posición de sumo interés, puesto que es considerado como productor primario del producto turístico” (Claver, Molina, & Pereira, 2006:13). Teniendo esto en consideración se ha tomado como objeto de estudio a dicho sector en la ciudad de San Quintín ya que existe un interés manifiesto por parte de las autoridades estatales y locales de darle al mismo una mayor apertura.

Desde hace muchos años, se han elaborado varios estudios acerca del tema de la motivación. En ellos se han generado varias teorías entre las cuales se encuentran las teorías contemporáneas y las clásicas, que más adelante se mencionaran.

Es importante conocer que existen diversos factores (laborales, económicos, personales, etc.) que pueden generar tanto motivación como desmotivación ya que esta última puede presentarse como una insatisfacción laboral, provocando graves consecuencias.

Planteamiento del problema

El problema de investigación radica en el desconocimiento que existe del impacto de los factores intrínsecos y extrínsecos, en la motivación del recurso humano dentro del sector hotelero en el Valle de San Quintín, Baja California.

El conocimiento de los factores intrínsecos y extrínsecos que generan motivación, es necesaria debido al impacto dentro de la empresa, no importando la magnitud ni mucho menos el giro, ya que la ausencia de la misma provoca desmotivación, afectando en aspectos negativos hasta el grado en que el personal no rinde en su trabajo.

Los empresarios pueden tomar la decisión de liquidar al personal, repercutiendo en el desembolso de dinero en finiquitos, en nuevos procesos de capacitación en pro del eficiente aprovechamiento de los recursos materiales y del adecuado desenvolvimiento de los recursos humanos en sus cargos, sólo por mencionar algunas de las consecuencias: Bateman & Snell (2005), argumentan que “una insatisfacción en el personal puede provocar: rotación elevada, mayor ausentismo, menor civismo corporativo, demandas, huelgas, robos, sabotaje e individualismo, salud mental y psíquica, mal servicio al cliente” (p. 389).

El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo, se ve reflejado en la estructura teórica que abarca los comportamientos de salida, voz, lealtad y negligencia, los cuales son útiles para comprender las consecuencias de la insatisfacción (Robbins et al, 2009).

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan variables de desempeño—productividad, ausentismo y rotación (...) los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo satisfactorias (Robbins, et al. 2009).

Existen circunstancias desmotivadores que son “factores que desintegran el optimismo, la confianza y las perspectivas favorables de sus trabajadores” (Bruce & pepitone, 2002). Por lo tanto como directivo tiene que evaluar constantemente lo que el recurso humano demanda en ese momento para evitar la desmotivación. “Los directivos (...) han comenzado a prestar atención a estos estudios y teorías en beneficio de sus organizaciones dado que el impacto del factor humano y de su comportamiento es esencial en las empresas del sector servicios. (Sánchez, et. al. 2007, p. 224). Con esta aportación se puede notar la importancia de la investigación, que se pretende llevar a cabo, dentro del sector hotelero.

Quienes están a cargo del personal deben conocer tanto los factores intrínsecos como extrínsecos que tomados en cuenta o no, pueden generar tanto motivación como desmotivación, pero además de eso, lo que realmente importa es el servicio que ofrecerá, el cual se mirará el reflejo de la motivación o desmotivación.

“La calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa porque no sólo se juega la venta hecha, sino que la imagen y la confianza que depositó ese cliente en nuestro producto y/o servicio, por consiguiente un cliente insatisfecho representaría una pérdida para la empresa tanto en utilidades como en imagen, y si pasa lo contrario, obtenemos un cliente satisfecho y leal a nuestro producto y/o servicio” (Cano, García, & Marín, 2006).

En un estudio llevado a cabo sobre la calidad hotelera por López & Serrano, (2001), descubrieron que “los clientes le prestan mayor interés a la forma en que se presta el servicio y son atendidos”, lo cual es importante para darse cuenta de que si se mantienen a los empleados del hotel motivados, podrán dar ese servicio de buena calidad y sobre todo para mantener a sus clientes satisfechos.

Hoy en día es necesario ser competitivo en la calidad del servicio, ya que estando dentro de una misma rama económica como lo es el sector turístico, del cual se deriva el sector hotelero, se necesita sobresalir de alguna manera y que mejor si se puede hacer a través de su recurso humano. López et al. (2001) dicen que "para que los empresarios sean competitivos, debe tomar en cuenta las características del personal como su profesionalidad, trato cordial, aspecto, cuidado y capacidad para ofrecer una atención personalizada/individualizada los elementos tangibles (instalaciones, nivel de confort, y seguridad).

García & García, (2004), menciona en su estudio, que la actitud de los empleados y la satisfacción del cliente, ofrece un producto superior en términos de instalaciones y cantidad de servicios, además de la localización del hotel, que a su vez permite la maximización de los ingresos, el control de los costes, el aumento de la cuota de mercado, el aumento de la relación calidad y el precio percibido por el turista. Navarro, (2008), dice que en cualquier empresa la satisfacción del personal es de vital importancia, para las compañías que desean tener y mantener empleados satisfechos, satisfacer las necesidades del personal o exceder sus expectativas requiere de un acercamiento para conocer sus necesidades personales y profesionales.

Manso, J. (2002). Nos explica que la teoría de dos factores o (también llamada teoría de Motivación e Higiene) fue propuesta por el Psicólogo Frederick Herzberg, la cual menciona la relación que tiene un individuo con su trabajo y sobre todo que es básica y de que su actitud hacia el trabajo, bien puede determinar éxito o fracaso. Por lo cual para este estudio se ha tomado dicha teoría "Motivación–Higiene" de Frederick Herzberg, para analizar las variables de esta teoría en este trabajo de investigación. Por lo tanto será sujeto de estudio el recurso humano de los hoteles en San Quintín, Baja California.

Cuadro 1.1.- Congruencia del Planteamiento

Titular	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
Impacto de los factores intrínsecos y extrínsecos, en la motivación del Recurso Humano del sector hotelero en San Quintín, Baja California.	Conocer los factores intrínsecos y extrínsecos, que generan motivación en los trabajadores del sector hotelero, en San Quintín, Baja California, basados en la teoría bifactorial de Herzberg.	1.- Determinar cuáles son los factores motivacionales intrínsecos que se utilizan en el sector hotelero de San Quintín, Baja California. 2.- Investigar cuáles son los factores motivacionales extrínsecos que se presentan en el sector hotelero de San Quintín, Baja California. 3.- Identificar los factores intrínsecos (motivacionales) en base a la teoría de Herzberg; el logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, avance y crecimiento, percibidos por el recurso humano del sector hotelero de San Quintín, Baja California. 4.- Examinar los factores extrínsecos (higiénicos) en base a la teoría de Herzberg; Políticas y Administración de la compañía, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos y prestaciones, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, status, seguridad, percibidos por el Recurso Humano del sector hotelero de San Quintín, Baja California.	1.- ¿Cuáles son los factores motivacionales intrínsecos que se utilizan en el sector hotelero de San Quintín, Baja California? 2.- ¿Cuáles son los factores motivacionales extrínsecos que se presentan en el sector hotelero de de San Quintín? 3.- ¿Cuáles de los factores intrínsecos (motivacionales) en base a la teoría de Herzberg; el logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, avance y crecimiento, son percibidos por el recurso humano del sector hotelero de San Quintín, Baja California? 4.- ¿Cuáles de los factores extrínsecos (higiénicos) en base a la teoría de Herzberg; políticas y administración de la compañía, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos y prestaciones, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, status, seguridad, son percibidos en el recurso humano del sector hotelero de San Quintín, Baja California?

Fuente: Elaboración propia.

Justificación

A) Justificación teórica:

La investigación realizada, en gran manera está favorecida por la gran cantidad de teorías que existen acerca de la motivación y la intención es poner en práctica la teoría clásica de Frederick Herzberg para analizar y dar a conocer los factores motivacionales que influyen en los trabajadores que laboran dentro del sector hotelero de San Quintín, Baja California, debido a que aún no hay algún estudio relacionado con ello en San Quintín, Baja California.

B) Justificación práctica:

Con esta investigación, se hará un importante aporte al sector hotelero de San Quintín, en donde los encargados de estos hoteles, podrán conocer más acerca de lo que les motiva a sus trabajadores, para que a su vez los empresarios tomen cartas en el asunto, logrando así, que sus empleados ofrezcan un servicio de calidad y generen una mejor productividad.

También se intenta evidenciar la importancia que tiene la motivación en el recurso humano del sector hotelero tomando en cuenta los factores que en dicho sector generan motivación, y que ésta a su vez se traduzca en lograr un buen desempeño dentro de la empresa, así como también, tener en cuenta la valoración de los empleados, porque ello trae aspectos positivos, como el compromiso y el sentido de pertenencia de los mismos para con la empresa.

A) justificación social:

El beneficio que tiene esta investigación para la sociedad, es que a través del conocimiento de la motivación del personal en los hoteles de San Quintín, propiciará que existan servicios de calidad en cada uno de ellos y principalmente que sepan cómo pueden lograrlo a través de sus empleados, ya que ellos son los que tienen el trato directo con el cliente, lo cual generará una ventaja competitiva sostenible ya que el sector hotelero es un subsector del turismo, que genera grandes beneficios a la economía de la región.

Hipótesis

1 Ho: **"En las personas que trabajan en el sector hotelero del Valle de San Quintín no prevalecen los factores higiénicos sobre los motivacionales"**. En dicha hipótesis se pretende analizar si en el sector que se estudia, prevalecen por medio de una jerarquía los indicadores de la dimensión "Higiénicos" sobre los indicadores de la dimensión "Motivacionales". Para hacer esta verificación se empleó el análisis estadístico de los Intervalos de Confianza para la Media con el objetivo de obtener el orden respectivo de los indicadores que se contemplaron.

2 Ho: **"No existen diferencias significativas entre la percepción de importancia en las dimensiones higiénicas y motivacionales de acuerdo con la edad de las personas que trabajan en estos establecimientos"**. Dicha hipótesis pretende contrastar la importancia que se le asigna a cada uno de los indicadores de las dimensiones higiénicas y motivacionales en relación con la edad de la persona entrevistada. Para el contraste de esta hipótesis se utilizó el análisis de varianza, empleando el método experimental.

3 Ho: **"No existe correlación directa significativa entre los indicadores higiénicos y los indicadores motivacionales en el sector hotelero del Valle de San Quintín"**. Dicha hipótesis analiza la posible correlación entre las categorías de las dimensiones higiénicas y motivacionales. Para este análisis se empleo el Coeficiente de Correlación de Spearman.

Alcance

El estudio resultó viable, porque se realizó con alcance de tipo exploratorio-correlacional, el objetivo fue conocer los factores extrínsecos (higiénicos) y factores intrínsecos (motivacionales) que forman parte de las variables independientes, y como esto afecta en la motivación, que es la variable dependiente, en el recurso humano que se encuentra laborando en el sector hotelero de San Quintín, Baja California.

El tiempo que se llevó a cabo fue favorable, así mismo San Quintín, Baja California, estuvo al alcance para llevar a cabo la investigación, se recolectó información interesante y en cuanto a la participación de los hoteles fue favorable, los recursos monetarios fueron los necesarios para llevarlo a cabo.

Metodología

El método que se empleo para la recolección y análisis de los datos fue de tipo cuantitativo, tomando como sujeto de estudio y fuente de información a los empleados a nivel operativo y los empleados administrativos de los diferentes hoteles y moteles de San Quintín, Baja California.

Con datos de la Secretaria del Turismo, (2009), la población total de hoteles del Valle de San Quintín son diez hoteles y cinco moteles, de los cuales se tomó como objeto de estudio a toda la población, porque es un lugar pequeño donde fácilmente se puede acceder a la participación de la mayoría de los hoteles y moteles para llevar a cabo el estudio, aún tomando en cuenta que tres se abstuvieron de participar. En la encuesta las opciones de respuesta fueron con la escala de likert.

Capítulo I.- Marco de Referencia

El estudiar el sector turístico del país, lleva implícita varias ventajas. Por un lado, permite analizar el impacto económico del mismo en la economía del país, por otro lado, se puede estudiar la caracterización del sector hotelero para identificar su nivel de competitividad en términos de productos turísticos y finalmente hacer propuestas de mejora continua que permitan al mismo, posicionarse de forma sostenida en los segmentos de mercado al cual se dirijan. A lo largo de este capítulo, se hará un análisis del impacto del sector turístico en el ámbito internacional, nacional y local y los respectivos clústeres que se han organizado para eficientizar su organización y funcionamiento.

En particular, que brinda el sector, se considera relevante este estudio donde se pretende que él se mantenga fuerte y pueda ser, así mismo favorecer al recurso humano que labora en dicho sector, para que brinde un buen servicio y pueda hacerle frente a los problemas que surgen con la globalización.

1.1- Marco Contextual

A continuación se pretende dar a conocer de manera general el contexto del sector turístico y particularmente, el del sector hotelero en el Valle de San Quintín, estado de Baja California Norte. Debido al enfoque que se le ha dado a este estudio, se iniciará haciendo una relación del desarrollo económico que se ha tenido a nivel mundial gracias al turismo, para luego analizar los indicadores en México y en el Estado de Baja California. También se analizarán los clúster de Ensenada, Baja California, hasta llegar a la región del Valle de San Quintín lugar en el que se pretende llevar a cabo el estudio.

1.1.1.- Desarrollo económico Internacional

La rama hotelera, componente del sector turístico, tiene una notable influencia en la economía a nivel internacional. Este rama presentó en el 2000, un movimiento de 639 millones de personas y de más de 453 millones de dólares americanos “a nivel mundial” según señalan Córdoba, Ordoñez & García (2003:117), “considerada como la actividad económica más dinámica del sector servicios y una de las más importantes actividades generadoras de riqueza a escala planetaria”.

Las variables que involucra y que conecta el imponente e impactante fenómeno de la globalización y del cual es necesario decirlo -no se escapa ningún sector económico- urge a las empresas, organizaciones e instituciones de cualquier índole a implantar estrategias que le permitan desarrollar y mantener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En este sentido, las estrategias enfocadas en la gestión del recurso humano en las empresas, son prioritarias, ya que su correcta formulación e implantación les permite adaptarse a los nuevos retos del entorno y poder afrontar cualquier situación. “Actualmente, las empresas de cualquier sector de la economía se enfrentan a un entorno cada vez más global y competitivo y exigente de desarrollar recursos y capacidades para generar una ventaja competitiva sostenible” (Claver, et al. 2006, p. 13).

“A nivel mundial, la actividad turística representó en el 2000 un movimiento de 693 millones de personas y de más de 463 mil millones de dólares americanos” (World Tourism Organization, 2001), “siendo considerada como la actividad económica más dinámica del sector servicios y una de las más importantes actividades generadoras de riqueza a la escala planetaria” (Organización Mundial de Turismo, 1998).

1.1.2.- Desarrollo Económico Nacional

El impacto del sector turístico en el desarrollo económico, es una constante tanto a nivel nacional como internacional. Según señala Bernard, (2005): "En el periodo 1993-2000 el PIB turístico representó en promedio 8.3% del total nacional. (...) la balanza turística presentó una tasa de crecimiento promedio de 24.44%, manteniendo la tendencia creciente (...), el constante superávit de la balanza turística contribuye de forma sustancial a la captación de divisas al país" (p. 3).

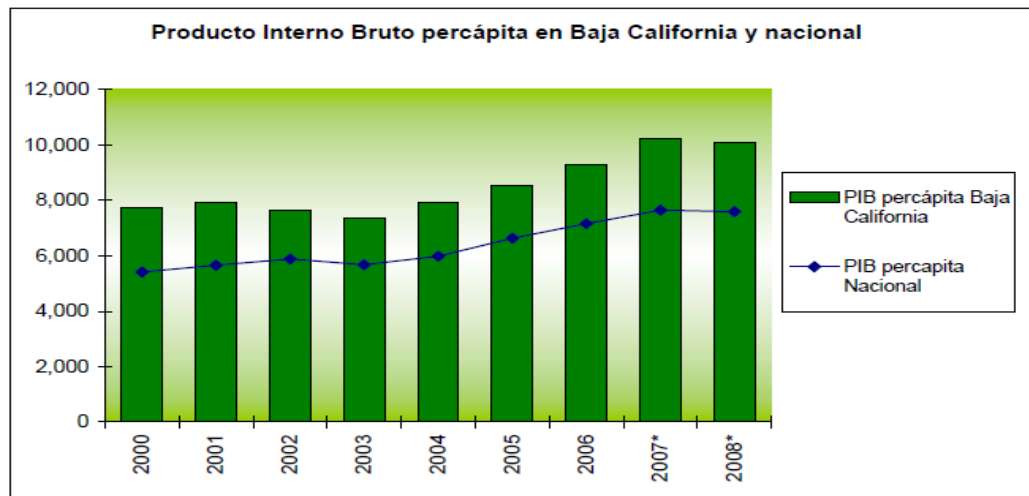
En cuanto al Producto Interno Bruto de Baja California aportado por el sector turístico es importante (ver la tabla y la gráfica 1.1), para conocer dicha aportación, no sólo en el estado de Baja California México, sino a nivel nacional.

Tabla 1.1- Producto Interno Bruto per cápita en Baja California y a Nivel Nacional (Dólares)

Periodo	Baja California	Nacional
2000	7,720.34	5,413.28
2001	7,931.95	5,656.63
2002	7,643.96	5,885.45
2003	7350.31	5,675.32
2004	7,901.65	5,990.71
2005	8,530.65	6,634.75
2006	9,302.69	7,166.21
2007*	10,207.51	7,651.99
2008*	10,105.62	7,592.19

Fuente: SEDECO con información de INEGI y COPLADE. Los valores para 2007 y 2008 son estimaciones preliminares de ambas instituciones.

Gráfica 1.1- Producto Interno Bruto per cápita en Baja California y Nacional



Fuente: SEDECO con información de INEGI y COPLADE. Los valores para 2007 y 2008 son estimaciones preliminares de ambas instituciones.

En la tabla y la gráfica 1.1 se evidencia la participación en términos de PIB del sector turístico tanto a nivel del estado como a nivel nacional, reflejándose una tendencia creciente que va desde el 2000 hasta el 2008.

Las principales ciudades de México en donde hay mayor cantidad de hoteles son Acapulco, Cancún, Ciudad de México, Manzanillo, Monterrey, Mazatlán, Puerto Vallarta, etc. En estos, la mayoría de sus clientes son turistas internacionales que viajan a México para pasar sus vacaciones (SECTUR, 2003). Lo que trae consigo la demanda manifiesta de servicios con estándares de calidad altos, similares o iguales a los manejados internacionalmente, que de satisfacerse de seguro generará una promoción y publicidad positiva y gratuita y por supuesto la fidelidad de estos turistas con los hoteles cuando nuevamente visiten a México.

1.1.3.- Desarrollo Económico en Baja California

Dentro del record histórico, se encuentra el sector turístico, que menciona varios lugares entre ellos Baja California que captó 205.11 millones de dólares de inversión privada en este sector, los cuales representaron 7.42 por ciento de lo que se captó en el país (Torres, 2007, p. 1).

En Baja California el turismo juega un papel fundamental en la economía. El gobierno ha hecho grandes esfuerzos para promocionarlo, y con esto generar mayor demanda de turistas extranjeros, que ha hecho que se presente un crecimiento extraordinario en el sector (Ver tabla y gráfica 1.2). El colindar tan estrechamente con la frontera noroeste de Estados Unidos, le ha permitido a Baja California, posicionarse como un atractivo turístico distinguible.

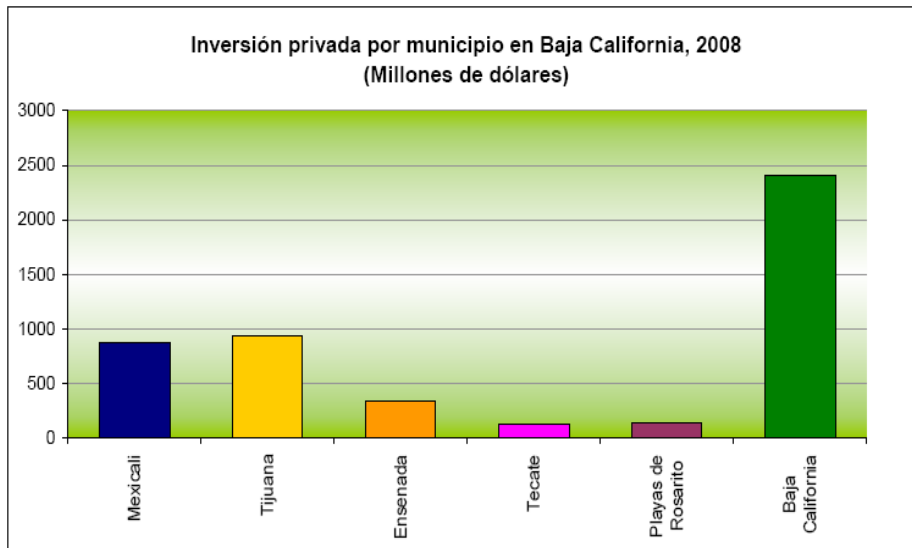
Tabla 1.2.- Inversión Privada por municipio en Baja California, 2008 (MDD)

Concepto	Inversión privada por municipio en Baja California
Mexicali	878.72
Tijuana	932.34
Ensenada	334.55
Tecate	122.63
Playas de Rosarito	136.26
Baja California	2,404.50

Fuente: Secretaría de Economía y Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California, 2008.

En la tabla y gráfica 1.2, se muestra la cantidad de inversiones extranjeras realizadas por municipio en Baja California. Como se evidencia, Tijuana es el principal municipio, pues ha captado un porcentaje mucho mayor que los demás, generando con esto un derrame económico interesante para el Estado.

Gráfica 1.2.- Inversión privada por municipio en Baja California, 2008



Fuente: Secretaría de Economía, Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California, 2008.

Dentro del desarrollo de Baja California se está trabajando en los diferentes sectores productivos como lo son: el Turismo, Electrónica, Tecnologías de la Información, Productos médicos, Automotriz, Vitivinícola, Pesca y acuacultura, Biotecnología y Servicios médicos, etc., que generan fuentes económicas para el Estado y su buena participación en el Producto Interno Bruto (PIB).

En la página de la Secretaría de Desarrollo Económico se puede encontrar un mapa que nos permite ver la ubicación de Baja California Norte con sus respectivos municipios; Tijuana, Tecate, Mexicali, Rosarito, Ensenada (La Bufadora, Pto. Sto. Tomás, Eréndira, San Vicente, San Quintín, etc.). Ver figura 1.1.

Figura 1.1- Mapa de Baja California Norte



Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California.

De igual manera la Secretaria de Desarrollo Económico tiene identificados los clúster más relevantes en Baja California Norte (Véase figura 1.2). Dentro de ellos están los siguientes: Turismo (el cual incluye el subsector hotelero, que se analiza en esta investigación), Electrónica, Tecnologías de la Información, Productos Médicos, Automotriz, Vitivinícola, Pesca y Acuicultura, Biotecnología y Servicios Médicos, etc.

Figura 1.2.- Mapa de los Clúster de Baja California Norte.



Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California.

1.1.3.1.- Clúster de Ensenada

El desarrollo económico generado en Ensenada, es producto principalmente de las actividades de servicios y de la industria de transformación. En este sentido, la industria maquiladora se ha incrementado en forma muy relevante en los últimos años por lo cual ha llegado a ser un elemento importante en el desarrollo económico del municipio. (Gobierno Municipal de Ensenada, 2008).

Sin embargo, estas empresas en el 2003 brindaban empleo a 14,492 personas. Además, entre la industria maquiladora existente en Ensenada se encuentran algunas fábricas, talleres y una industria pesquera importante (Gobierno Municipal de Ensenada, 2008).

1.1.3.2.- Clúster de San Quintín

San Quintín es un vigoroso centro agrícola y un paraíso para los aficionados al aire libre, con una excelente pesca, caza, excursionismo, etc. Los sitios de interés incluyen el Molino Viejo y el Viejo Cementerio Inglés, como remanentes de los intentos de colonización británica del siglo XIX (SECTUR, 2009).

Con desarrollo en la agroindustria y en contextos turísticos como a continuación se hace una breve descripción de los mismos

1.1.3.2.1.- Desarrollo en la Agroindustria

San Quintín es un pintoresco centro agrícola, productor de hortalizas, legumbres y frutas, los cultivos que mayormente se ofrecen son de tomate (saladés, gordo, cherry), cebolla, pepino, chícharo, calabazas, lechugas, rábanos, brócoli, fresas de diferentes variedades y frambuesas. (SECTUR, 2009).

También se ofrecen expo ferias agrícolas muy interesantes, y varios de estos productos, son de exportación, repercutiendo en un derrame económico muy bueno en San Quintín. (SECTUR, 2009).

1.1.3.2.2.- Desarrollo en contextos turísticos

San Quintín aunque no es muy grande en población, cuenta con infraestructura atractiva que permite el turismo sobre todo por el paisaje natural que posee. Provee servicios médicos, de automotriz, mercados, abarrotes, bancos, barcos para pesca deportiva y buceo, guías para cacería, rampas para botar embarcaciones, pistas de aterrizaje, restaurantes y hoteles. (SECTUR, 2009)

El mar ofrece una variedad de peces (juriel de castilla, barracuda, bacalao, mero, lenguado, rockod, pez blanco, cabrilla, barrilete, corvina, atún aleta amarilla, albacora dorado, atún de aleta azul y el marlín), para practicar la pesca deportiva la cual es abundante durante todo el año. Las bajas mareas y zonas húmedas atraen a más de 100 especies de aves. En invierno se convierte en hábitat de miles de gansos brata provenientes de Alaska y Canadá.

1.1.4.- Sector Turístico

Se dice que el turismo es un fenómeno social y cultural, así como económico dado que el turismo receptivo supone una entrada de divisas generando una fuente de riqueza. Asimismo trae consigo una importante creación de empleo en empresas dedicadas directa e indirectamente a esta actividad. "En el sector turístico, el sector hotelero ocupa una posición de sumo interés, puesto que es considerado como productor primario del producto turístico" (Claver, et al. 2006, p. 13).

Las inversiones que se han hecho en la mayoría de los países por lo regular se hacen con el objetivo de fomentar el turismo y desarrollar una opción alterna de generación de riqueza, debido a la derrama económica que tiene en el país.

Claver, et al. (2006) menciona que "el subsector del turismo, que es el sector hotelero, tiene de igual manera un auge económico impredecible, por la creciente demanda de turistas que cada día están dispuestos a gastar por quedarse en ciertos hoteles con el fin de conocer varios países".

1.1.4.1.- Turismo en México

Dentro del programa del sector turismo del 2007 al 2012 según Torres (2007) se pretende “Hacer de México un país líder en la actividad turística a través de la diversificación de sus mercados, productos y destinos, así como del fomento a la competitividad de las empresas del sector de forma que brinden un servicio de calidad internacional” (p.16).

“Desde una perspectiva económica, el turismo es una actividad motora porque aporta recursos financieros, anima a ciertas actividades económicas de forma directa (hotelería y otros servicios turísticos) o inducida (construcción, servicios en general) y, sobre todo, favorece la reconversión productiva” (Córdoba, J., & García, A., 2003).

“México ha ido ganando posiciones entre los destinos turísticos más relevantes, llegando a situarse en el octavo lugar del ranking mundial por afluencia de viajeros en 2000, aunque aun esta relegado al onceavo puesto por captación de divisas” (Córdoba, J., & García, A., 2003). Dentro del país, el Estado de Quintana Roo es el principal receptor de turistas, con un 24% de la afluencia total de visitantes extranjeros” (SECTUR, 2003).

Incluso en el municipio de Ixtapan de la Sal, asentado en el sureste del Estado de México, que ocupa el sexto lugar con una afluencia anual de 1,757,000 personas, y una Hostelería constituida por 63 establecimientos formales de hospedaje de una a cinco estrellas, con una capacidad conjunta de 1,200 habitaciones, cifra similar a la de puerto escondido, el crecimiento de la oferta hotelera se registro a partir de la década de los 40´ con el funcionamiento del balneario de San Gaspar, poseedor del principal borbollón de aguas termales (Cadena, C. & Cruz, G. (2006),

El secretario de Turismo, Torrez (2007) explicó que la frontera norte registró 32.8 por ciento de la inversión turística privada, en la cual la inversión turística privada en el primer semestre del año fue de dos mil 765.2 millones de dólares, lo que representó un incremento de 700.8 millones de dólares en relación al mismo lapso de 2006.

De acuerdo con el Padrón Nacional de Proyectos de Inversión Turística, los estados que concentraron mayor inversión tanto nacional como extranjera fueron Quintana Roo, Sonora, Nayarit, Sinaloa y Baja California.

1.1.4.2.- Turismo en Baja California

Baja California, por su excelente ubicación geográfica, sus bellos paisajes naturales, su alta gastronomía y hotelería, así como por sus innumerables características, es un sitio atractivo para la visita tanto de turistas nacionales como extranjeros. Encuentran en el estado el lugar idóneo para descansar y practicar deportes al aire libre, entre otras actividades que dan pie a una dinámica actividad turística, y que hoy en día es, sin duda, una de las principales impulsoras de la economía regional, al contribuir además al desarrollo de otras actividades económicas estrechamente asociadas. Por mencionar algunos, la producción manufacturera, principalmente de artesanías, servicios de hotelería, esparcimiento, alimentos y transporte. (SEDECO, 2009).

1.1.4.3.- Turismo en Ensenada

Ensenada, Baja California, su ambiente hospitalario y su accesibilidad la han convertido en una de las ciudades favoritas entre visitantes nacionales y extranjeros, su clima mediterráneo es perfecto para hacer de las vacaciones algo muy placentero; ofrece actividades en el desierto, montañas, pinturas rupestres, excelentes hoteles, etc., así como el maravilloso Valle de Guadalupe, casa de los mejores vinos de México. Actualmente es el segundo puerto en importancia para cruceros en México.

Ensenada ofrece una variedad de infraestructura de hospedaje que va desde modernos y cómodos hoteles de primera clase con facilidades para la recreación y los negocios hasta espacios para acampar lo que le hace accesible a cualquier presupuesto (SEDECO, 2009).

1.1.4.4.- Turismo en San Quintín

Cabe destacar que la Bahía de San Quintín, originalmente llamada “Bahía de la Posesión”, fue explorada desde los tiempos en que se creía que la península era isla, y fue descubierta por el navegante Portugués Juan Rodríguez Cabrillo, quien se anclara frente a la bahía, el día 22 de agosto de 1542, al amparo de la corona española. (Guerrero, 2009).

En el año de 1888 San Quintín toma un auge mayúsculo, a causa de las concesiones de tierras que el gobierno de Porfirio Díaz, otorgó a los extranjeros. Debido a esto se dio la llegada de ingleses y alemanes por motivo de los trabajos de la vía de ferrocarril, molino harinero, muelle y con la intención de urbanizar el Valle, enajenarlo en venta a colonos con ánimos de radicar en el lugar. (Guerrero, 2009).

Existe en la actualidad en San Quintín, una fundación llamada “Juan Rodríguez Cabrillo”, en honor al navegante. Esta fundación recibió en donación el monte ceniza, -al sur del cerro kenton-, con la finalidad de levantar un monumento a Rodríguez Cabrillo; así también fundar un museo de sitio, y áreas culturales diversas. La sociedad de Historia de San Quintín, tiene entre sus proyectos el rescate de su historia. (Guerrero, 2009).

Los principales atractivos de San Quintín son; su bahía interna la cual lleva su nombre y es ideal para practicar kayaking o anclar embarcaciones pequeñas; más hacia el oeste se encuentra Bahía Falsa, donde se sustenta la principal industria de acuacultura del Estado. La bahía externa es llamada Bahía Santa María, famosa por sus kilómetros de playas arenosas, ideales para practicar natación, el windsurfing, paseos a caballo, pesca, recolectar almejas o simplemente relajarse del sol. (SECTUR, 2009).

Debido a las características naturales que posee, actualmente se están aperturando campos turísticos al alcance de todos (SECTUR, 2009). Recientemente se ha hecho énfasis en la inversión turística en el poblado, debido a que los turistas que los visitan desde el municipio de Ensenada y los demás municipios del estado necesitan servicios de hospedaje y alojamiento de calidad.

1.2.- Marco Teórico

El tema de motivación, es aún realmente importante a pesar de los años, y que además, se han generado diversas teorías que siguen impactando, que en este estudio algunas son tomadas como punto de referencia.

Se pretende iniciar con los diversos conceptos que se le dan al término de motivación, así como conceptos de motivación intrínseca y extrínseca, para posteriormente describir algunas teorías contemporáneas y clásicas, hasta llegar a la teoría bifactorial de Frederick Herzberg que se utilizará para desarrollar este trabajo, así como las variables a estudiar de dicha teoría, y por último comentar acerca de los estudios más recientes en el tema de motivación.

Estas teorías han ayudado para que sea posible abordar una nueva temática, enfocada a conocer los factores intrínsecos y extrínsecos con su impacto en la motivación, del recurso humano en sector hotelero del Valle de San Quintín.

1.2.1.- La motivación

La motivación se ha estudiado a diversos niveles, una enorme cantidad de hechos y hallazgos experimentales se han reunido y numerosas teorías se han propuesto para explicarlo. Las teorías más primitivas son simples especulaciones (...) quienes se limitaron a hacer listas de necesidades y afirmar que los hombres actúan porque buscan satisfacer la necesidad o el instinto de actividad o de exploración (Ardila, 1986).

La motivación es “también definida como una tensión interior que pone en movimiento al individuo, fuerza fundamentalmente interna que se manifiesta a través de la conducta con la finalidad de lograr un objetivo, es un mecanismo que impulsa a un sujeto a conseguir aquello que le hace falta para establecer su equilibrio” (Urcola, 1998, p. 256).

Es necesario que todos los empleados sean competentes en el área en que se encuentren laborando y por lo tanto se necesita de una buena motivación. Espada (2003) considera que la motivación es un motor emocional que impulsa para conseguir anhelos, algunas veces conseguido por nosotros mismos. Comenta que el grado de motivación no es proporcional por el valor del objeto que lo provoca, sino por el grado de importancia de la persona que lo recibe.

Koontz & Weihrich (1999) menciona que “los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera” (p. 501).

El origen de toda motivación es la necesidad de algo, sin necesidades es casi imposible mover y motivar a las personas. Cuando se logra satisfacer una de ellas, aparecen enseguida otras que cobran nueva fuerza, sin que este proceso tenga fin. Las necesidades que principalmente “mueven” a actuar a las personas, la subsistencia, la seguridad, el sentimiento de pertenencia, la estima y el reconocimiento, el orgullo profesional. En la infraestructura de la motivación las fuerzas que mueven a las personas a actuar en un determinado sentido son dos principalmente: el interés por conseguir algo o el miedo a perder o tratar de evitar que se produzca algo (Urcola, 1998, p. 261-262).

Si la motivación o el deseo son fuertes, la conducta o el comportamiento serán también fuertes, si la motivación es débil la conducta a desarrollar también lo será. Recientes estudios acerca de esta temática afirman que “el entusiasmo por el trabajo y la pasión con la que se ejerce una determinada función dependen, en buena medida, de la motivación de las personas” (Faine & Tornabell, 2001, p. 66). Para darle más profundidad al significado de la motivación, se han recopilado varios conceptos de motivación. (Ver cuadro 1.2).

Cuadro 1.2.- Conceptos de motivación (variable dependiente)

Autor	Año	Definición
Robbins & Judge (a)	2009	Proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.
Hoyle & Watts	2007	Es el estímulo emocional que nos hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. En el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos.
Petri & Govern (a)	2006	Debe entenderse, no como mecanismo de interrupciones constante, sino como un flujo permanente de la conducta que puede ser encausado de muchísimas formas.
Petri & Govern (b)	2006	Fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta.
Robbins	2004	Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.
Espada	2003	Es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobre esfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación.
Levy	2003	Es un concepto multidimensional, ya que apela las nociones de dirección (el objetivo), de intensidad (grado de esfuerzo) y de duración (la continuidad del esfuerzo).
Puigserver, Prats & Rovira (a)	2002	Acción y efecto de motivar, explicar el motivo por el que se ha hecho una cosa.
Bruce & Pepitone (a)	2002	Motores que nos mueven a hacer lo que hacemos.
Kanfer, Wanberg & Kantrowitz	2002	Representa las fuerzas que actúan sobre la persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas.
Puigserver, Prats & Rovira (b)	2002	Factor psicológico, consciente o no, que predispone al individuo para realizar ciertas acciones, o para tener hacia ciertos fines (una necesidad o una tendencia).
Furnhan	2001	Es un estado interno que experimenta el individuo, aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto, este se desarrolla dentro de él y es singular.
Diccionario de lengua española	2001	Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con intereses y diligencias.
Koontz & Weihrich	1999	Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.
Urcola (a)	1998	Conjunto de factores dinámicos que mueven a una persona a hacer algo.
Fernández, Cano & Arces	1997	Es la categoría fenomenológica, que se basa en poner de relieve la importancia que tienen los mecanismos de carácter interno.
Pérez (a)	1996	Es la combinación de aspectos energizantes y dinámicos que movilizan a las personas a hacer algo.
Pérez (b)	1996	Es una tensión interior que sitúa en marcha al individuo y sostiene su actuación, siendo en lo fundamental interna, y se mantiene a través del accionar de cada sujeto con el propósito de alcanzar lo que emprende.
Solana (a)	1993	Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera.
Solana (b)	1993	Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía.

Fuente: Elaboración propia.

1.2.1.1.- La motivación intrínseca y extrínseca

Urcola (1998) escribió sobre las clases de motivación, refiriéndose a la zanahoria como motivaciones internas, que se caracterizan porque surgen del propio individuo y dice que en el ámbito de la motivación, si se quiere mover a las personas y lograr que estas actúen en un determinado sentido y al palo como motivaciones externas, que están en el exterior del sujeto y que son ajenas a él y estas clases de motivación se deben saber.

Haciendo referencia en la motivación intrínseca, en un estudio realizado en 1993 por Alfie Kohn, habla a cerca de las tres c's de la motivación intrínseca y estas son; la colaboración, la satisfacción y la posibilidad de elección (del inglés collaboration, content & choice). Dicho autor hizo hincapié en que los directivos deben conocer las motivaciones intrínsecas, para buscar el incentivo más adecuado.

Bruce et al. (2002), dice que “La gente se siente más motivada a esforzarse en su trabajo cuando se le anima a cooperar, cuando sabe que su trabajo añade valor a su organización, y cuando siente que tiene poder para tomar decisiones en el trabajo” (p. 10).

Otro autor que aborda estos términos la describe de la siguiente manera:

La motivación “intrínseca”: la que tiene que ver con el desarrollo personal y el cumplimiento de los planes que toda persona se forja para convertir en real su capacidad potencial; en definitiva, la que le estimula para realizar sus sueños y la motivación “extrínseca: básicamente es la que proporciona la retribución salarial (Faine et al. 2001, p. 66).

1.2.2.- Teorías motivacionales clásicos

Existen varios estudios acerca de la motivación los cuales hablan acerca de la forma de reaccionar del ser humano, a través de los diferentes factores motivacionales que unos autores toman como más relevantes y otros simplemente los abordan de distinta manera, se iniciará a partir de las teorías clásicas, hasta llegar a las contemporáneas. Entorno a la motivación se aplican a la conducta individual en el lugar de trabajo, entre los que se pueden mencionar a los siguientes; Abraham Maslow, David McClelland, Víctor Vroom, Douglas McGregor y Frederick Herzberg, etc., quienes hicieron aportaciones importantes para dicho entorno. (Ver cuadro 1.3)

Cuadro 1.3.- Teorías Motivacionales Clásicas

Autor	Año	Teorías	Fuente	Descripción
Murray	1938	Teoría de Apremios y Necesidades de Murray	Furnhan, A. (2001). Psicología Organizacional. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V.(b)	Considera que la motivación es uno de los aspectos fundamentales de la teoría de la personalidad y sostenía que las personas las motiva el deseo de satisfacer impulsos que provocan tensión (conocidos como necesidades). Complementó la lista de necesidades biológicas "viscerogénicas" propuso una lista de 20 necesidades. (humillación, logro, afiliación, agresión, autonomía, oposición, defensa, deferencia, dominio, exhibición, anulación de los prejuicios, prevención, apoyo, orden, diversión, rechazo, receptividad, sexo, ayuda, comprensión).
Abraham Maslow	1954	Teoría de la pirámide de necesidades	Furnhan, A. (2001). Psicología Organizacional. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V. (a)	Esta teoría se basa en cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica, estimuladas en un orden específico: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de realización personal.

Autor	Año	Teorías	Fuente	Descripción
David Mc. Clelland	1955	Teoría de Mc Clelland de las Necesidades.	Robbins, S.P. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª. Ed.). México: Pearson Educación. (b)	Esta teoría se basa en tres necesidades: Necesidades de Logro: el impulsa por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas por luchar para tener éxito. Necesidades de Poder: Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo abrían de hecho de otro modo. Necesidades de Afiliación: Necesidad de afiliación, deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.
Frederick Herzberg	1959	Teoría Bifactorial (Motivación - Higiene)	Dalton, M., Hoyle, D.G. & Watts, M.W., (2007). Relaciones Humanas. México: Thomson.	La teoría de los dos factores (también llamada teoría de motivación e higiene) habla de ciertas características que se relacionan constantemente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral, los primeros son los factores motivacionales (intrínsecos) (logro, progreso, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo)“ Los segundos son los factores higiénicos (extrínsecos) (políticas y procedimientos corporativos, condiciones laborales y seguridad de empleo, sueldos y prestaciones, calidad de la supervisión y la relación con superiores, colegas y subordinados).

Autor	Año	Teorías	Fuente	Descripción
Douglas Mc Gregor	1960	Teoría "X" y "Y"	Bruce, A. & Pepitone J. (2002). Tenga a su equipo motivado. Madrid: Mc Graw-Hill.	Esta teoría describe una manera nueva de explicar cómo los directivos deberían considerar a los empleados según como se apliquen al trabajo los diferentes conceptos de la naturaleza humana. Describe dos alternativas la teoría "X" hace las siguientes suposiciones: El trabajo es inherente desagradable, la gente normal es perezosa y no tiene ambiciones, la gente prefiere la supervisión de cerca, lo normal es que los empleados eviten asumir responsabilidades, el incentivo principal de los trabajadores es el dinero, los trabajadores deben ser coaccionados o sobornados para que consigan los objetivos de la empresa. La teoría "Y" hace las siguientes suposiciones: la gente disfruta del trabajo, el trabajo es algo tan natural como el juego, el reconocimiento y la autosatisfacción son tan importantes como el dinero, los empleados se comprometen con su trabajo, los empleados ejercitan la autodirección y buscan responsabilidad, los trabajadores, sean del nivel que sean, exhiben creatividad, e ingenio cuando se les da la oportunidad de hacerlo.
Víctor Vroom	1964	Teoría de las expectativas	Furnhan, A. (2001). Psicología Organizacional. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V. (f)	Esta teoría asegura que las personas se sienten motivadas a trabajar cuando esperan ser capaces de lograr y obtener lo que desean de sus empleos. Esta teoría considera que las personas son seres racionales, lógicos y cognitivos, que piensan en lo que deben hacer para hacer recompensadas y lo que las recompensas significan para ellos antes de hacer su trabajo. La teoría de las expectativas establece que la motivación es el resultado de tres tipos de creencias que tienen las personas y que se conocen de la siguiente manera: Expectativa: La creencia de que los esfuerzos personales conducirán al desempeño. Influencia: la creencia de que el desempeño personal será retribuido. Valor: el valor percibido de las recompensas de parte del receptor.

Autor	Año	Teorías	Fuente	Descripción
Stacey Adams	1965	Teoría de la equidad	Furnhan, A. (2001). Psicología Organizacional. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V. (g)	La teoría de la equidad considera la motivación desde el punto de vista de las comparaciones que hace la gente entre sí. Forma parte de la teoría del intercambio, que tiene ciertas aplicaciones en el comportamiento organizacional, propone que los empleados se sienten motivados a mantener relaciones justas o "equitativas" entre si y a modificar aquellas relaciones que sean injustas o "inequitativas". La teoría de la equidad tiene que ver con el deseo de la gente de evitar sentimientos negativos que surgen cuando la tratan de manera injusta, o así lo cree, una vez que ha iniciado el proceso de comparación social. Hay quien asegura que esta teoría es demasiado individualista.
Locke	1976	Teoría de las necesidades de mallas	Furnhan, A. (2001). Psicología Organizacional. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V. (h)	Una teoría comparativa de la satisfacción laboral es la teoría de los valores, que en lugar de centrarse en las necesidades, de este autor sostenía que tal vez la satisfacción laboral estaría más relacionada con el hecho de si el trabajo proporcionaba o no a la gente lo que ésta quiere, desea o valora. Por ejemplo, los trabajadores analizan lo que sus empleos les proporcionan en términos de sueldo, condiciones de trabajo y oportunidades de promoción, y luego comparan sus apreciaciones con lo que valoran o consideran importante en un trabajo. La satisfacción laboral va en función de la medida en que concuerden estos dos aspectos.

Fuente: Elaboración propia.

Autor	Año	Teorías	Fuente	Descripción
Jahoda	1982	Teoría de la privación de Jahoda	Furnhan, A. (2001). Psicología Organizacional. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V. (c)	Esta teoría está basada en la idea de lo que genera angustia en los desempleados es la privación de las funciones latentes, en contraposición las funciones explícitas del trabajo. Entre ellas están las siguientes: El trabajo estructura el tiempo, el trabajo ofrece experiencias compartidas regularmente, el trabajo proporciona la experiencia de la creatividad, el control y un sentido de propósito. El trabajo es una fuente de status e identidad personal, el trabajo es una fuente de actividad.
Warr	1987	Teoría de las vitaminas	Furnhan, A. (2001). Psicología Organizacional. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V. (d)	Esta teoría postula que los factores laborales son como vitaminas que pueden clasificarse en dos categorías. En primer lugar, están las que fomentan la salud (C y E), pero un vez que se ha obtenido la dosis necesaria, su mayor presencia no tiene efectos positivos ni negativos. En segundo lugar, hay otras (A y D) que actúan igual que las anteriores, con la salvedad de que, si se consumen en dosis elevadas, tienen un efecto adverso en la salud, Por lo tanto tienen una relación curvilínea entre vitaminas y la salud. En la medida en que algunos empleados satisfagan necesidades específicas, es probable que quienes tengan estas necesidades se sientan satisfechos en ellos. Categoría AD: posibilidad de control, uso de habilidades, objetivos planteados en el plano externo; nivel de exigencias e identidad de tareas, variedad, claridad del ambiente: retroalimentación y claridad de funciones, posibilidad de contacto interpersonal. Categoría CE: disponibilidad de dinero, seguridad física, posición social apreciada.

Fuente: Elaboración Propia.

1.2.2.1.- Teoría de los dos factores o Teoría Bifactorial

Esta teoría es desarrollada por Frederick Herzberg en 1959, quien llegó a la conclusión de que dos grupos de factores o condiciones inciden en la conducta laboral. "Los factores higiénicos (extrínsecos) como; políticas y procedimientos corporativos, condiciones laborales y seguridad de empleo, sueldos y prestaciones, calidad de la supervisión y la relación con superiores, colegas y subordinados). Los factores motivacionales (intrínsecos) como: logro, progreso, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo)", (Dalton, Hoyle & Watts, 2007, p.63). (Ver figura 1.3).

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado, punto de indiferencia. Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho están bloqueados los efectos de los factores motivacionales. Sólo habrá motivación cuando ambas clases de factores estén funcionando adecuadamente.

Figura 1.3.- Comparación de satisfactores e insatisfactores

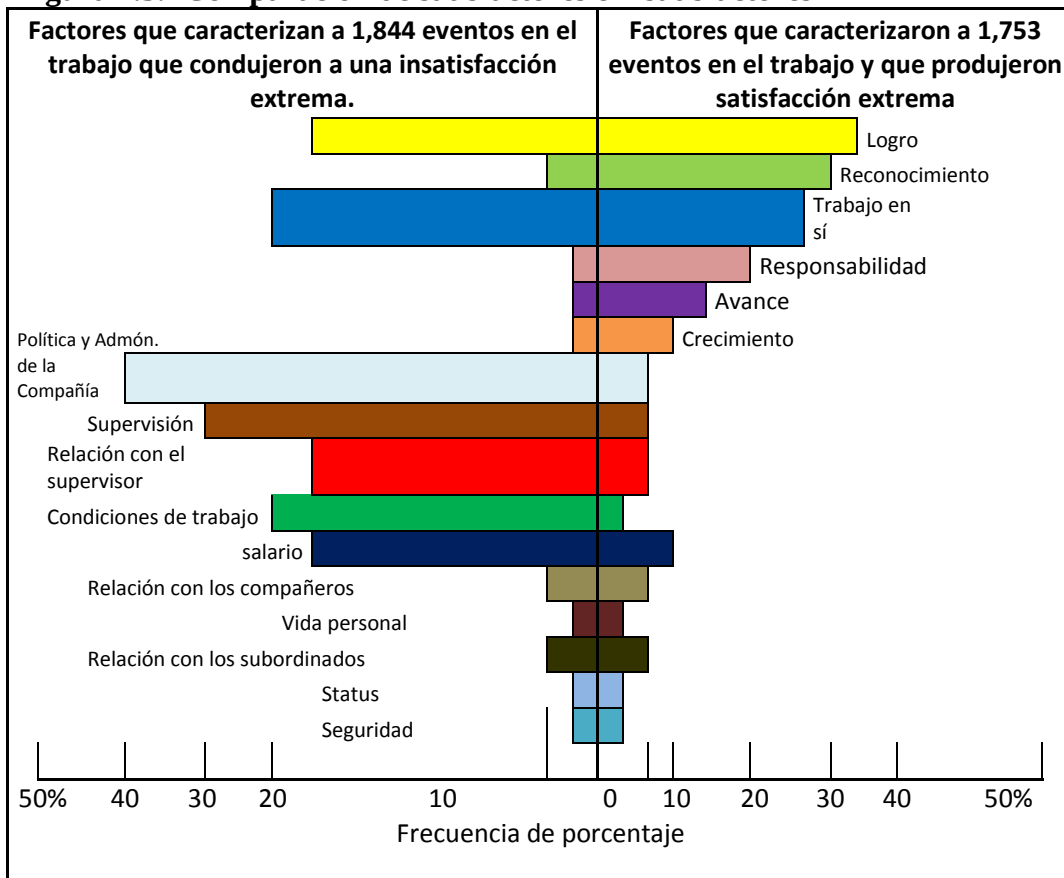
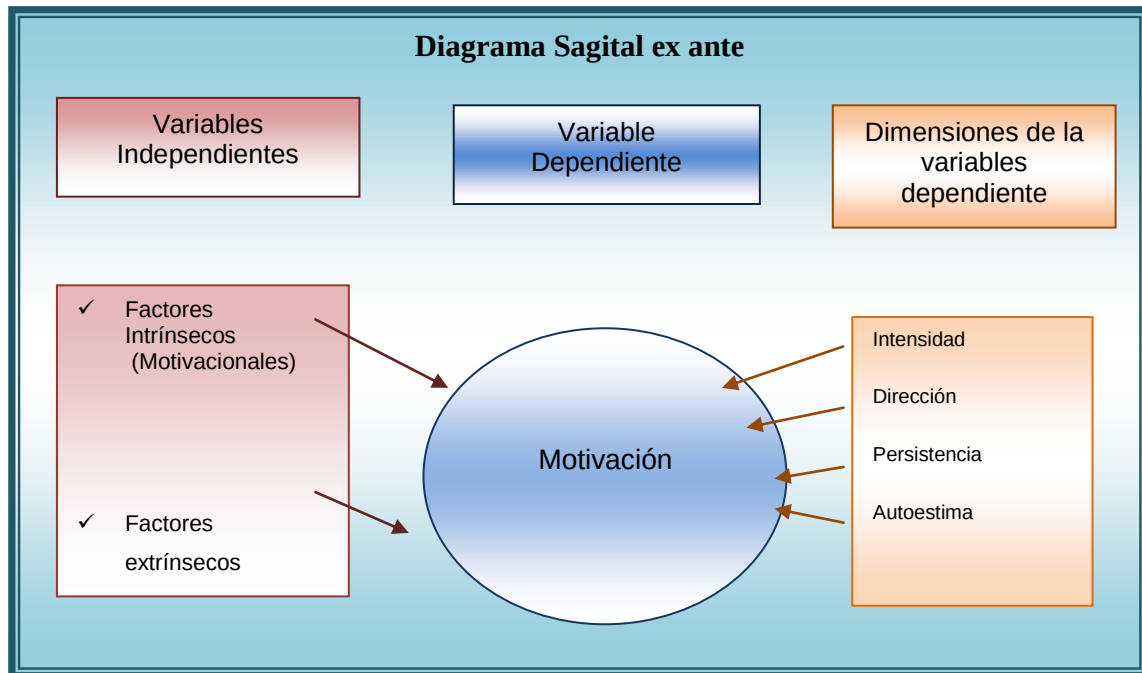


Figura tomada de Robbins & Judge, 2009, p.179.

Como la figura 1.3, lo indica existen factores intrínsecos y extrínsecos que generan satisfacción e insatisfacción en los empleados de una empresa. Basados en esta teoría se intenta abordar el estudio de estos factores tomando como variables independientes los factores intrínsecos y los factores extrínsecos.

Figura 1.4.- El diagrama Sagital ex ante



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo sagital de Rivas, T. (2002), p. 128.

1.2.3.- Definición Conceptual de las Variables

1.2.3.1.- Variable Dependiente

1.2.3.1.1.- Motivación

La motivación puede definirse como “el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo” (Robbins et al. 2009, p. 175).

En lo que respecta a la intensidad se refiere a lo energético del intento de una persona. Al hablar de dirección se dice que se debe considerar la calidad del esfuerzo y buscar que esté dirigido hacia las metas de la organización y sea consistente con la intensidad, y por último se encuentra la persistencia que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo (Robbins et al. 2009).

1.2.3.2.- Variables independientes

1.2.3.2.1.- Factores Intrínsecos (motivacionales)

Se entiende por factores intrínsecos el impulso que tiene una persona desde dentro de sí. Los factores intrínsecos se definen como “factores que motivan desde dentro: los intereses, los deseos y la satisfacción personal” (Bruce et al. 2002, p. 3).

“Las motivaciones internas son aquellas que se originan en el entorno de un clima favorable que permite al trabajador desarrollar su trabajo con total independencia de premios o castigos, simplemente, por el hecho de que se considera que es lo más oportuno realizar” (Urcola, 1998, p. 259).

1.2.3.2.2.- Factores de higiene extrínsecos

Los factores extrínsecos se definen como “factores de afuera de nosotros que influyen nuestras necesidades, deseos y comportamientos internos, tales como las recompensas, las promociones y los elogios” (Bruce et al. 2002, p. 3).

En otras palabras también se podría argumentar que “las motivaciones externas están basadas tanto en la aplicación de recompensas (premios) tales como el salario, las promociones, el reconocimiento, la seguridad, la formación,... como de penalizaciones (castigos) tales como la sanción, el despido, la amonestación pública, el expediente, el traslado (...)” (Urcola, 1998, p. 258).

1.2.4.-Definición operacional de las variables

1.2.4.1.- Variable Dependiente:

Motivación

1.2.4.1.1.- Dimensión de la variable dependiente:

- a) Intensidad
- b) Dirección
- c) Persistencia
- d) Autoestima

1.2.4.2.- Variables Independientes:

Factores Intrínsecos (Motivacionales)

Factores extrínsecos (Higiénicos)

1.2.4.2.1.- Dimensiones de las variables independientes

Factores Intrínsecos (Motivacionales)

- a) Logro
- b) Reconocimiento
- c) Trabajo en sí
- d) Responsabilidad
- e) Avance
- f) Crecimiento

Factores extrínsecos (Higiénicos)

- a) Políticas y Administración de la compañía
- b) Supervisión
- c) Relación con el supervisor
- d) Condiciones de trabajo
- e) Sueldos y prestaciones
- f) Relación con los compañeros
- g) Vida personal
- h) Relación con los subordinados
- i) Status
- j) Seguridad

Cuadro 1.4.- Conceptos de las variables independientes Intrínsecas y Extrínsecas

Autor	Año	Variable	Definición
Petri & Govern (c)	2006	Intensidad de la conducta	Se refiere a lo energético del intento de una persona.
Robbins & Judge (c)	2009	Dirección	“Considera la calidad del esfuerzo y buscar que esté dirigido hacia las metas de la organización y sea consistente con la intensidad” (p. 175).
Robbins & Judge (d)	2009	Persistencia	“Es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo” (p. 175).
Robbins & Judge (e)	2009	Autoestima	“Grado en el que los individuos se agradan o desagradan a sí mismos, sea que se vean como capaces y efectivos, y sientan que tienen o no el control de su entorno” (p.111).
Beth, H. & Pross, H.	1987	Trabajo en sí	“Actividad racional encaminada a la producción de valores de uso con el objetivo de la apropiación del elemento natural para las necesidades humanas.
Robbins & Judge (f)	2009	Pago	El dinero entregado al empleado en respuesta por sus servicios. “Los empleados quieren sistemas de pago que perciban como justos, no ambiguos y que cumplan sus expectativas” (p. 93).
Robbins & Judge (g)	2009	Ascensos	“Las personas prefieren empleos que les den oportunidades de usar sus habilidades y aptitudes y les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación respecto a la forma en que se desempeñan” (p. 93)
Robbins & Judge (h)	2009	Supervisión	“Los estudios dicen que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amistoso, hace elogios por el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal por ellos” (p. 93).
Robbins & Judge (i)	2009	Relación con sus compañeros	“Para la mayor parte de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de tener interacción social (...) tener compañeros amistosos y colaboradores (...)” (p. 93).
Urcola (b)	1998	Logro	“Lograr algo difícil, controlar, manipular, superar a otros.
Urcola (c)	1998	Reconocimiento	“Ser considerado positivamente cuando se ha realizado un buen desempeño”.
Bruce & Pepitone (b)	2002	Responsabilidad	“Es asumir la responsabilidad de nuestras acciones y sus resultados”.
Bruce & Pepitone (c)	2002	Avance	“Es la medida de nuestro éxito y nos hace sentir como si nuestras vidas estuvieran. expandiéndose en una dirección positiva”
Pérez, J. (c)	1996	Crecimiento	En él se busca el bienestar de los empleados en su plenitud, pudiera ser a través del progreso y el desarrollo profesional y rotación interna.
Furnhan (a)	2001	Políticas y Administración de la compañía	“Conciernen a cosas como el sistema de recompensas (la equidad percibida de la remuneración y las promociones) (...)”
Furnhan (b)	2001	Relación con el supervisor	Se refiere a la calidad percibida en la supervisión hacia el empleado, donde exista respeto, confianza y comunicación bilateral.
Urcola (d)	1998	Condiciones laborales y Seguridad de empleo	“El poder contar en el futuro con su puesto de trabajo, una vejez tranquila, unos cuidados médicos y una cobertura en caso de un accidente o enfermedad”
Furnhan (c)	2001	Sueldos y prestaciones	Se refiere a la remuneración económica que se le dará a cada persona conforme a la actividad realizada a través de planes de incentivos, y a un análisis de puestos previo, proporcionando de manera equitativa, justa y satisfaciendo necesidades.
Furnhan (d)	2001	La relación con colegas y subordinados	Se presta atención a la similitud, en el cual se ve la necesidad de amistad, en la competencia y cooperación permitirán hacer un buen trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

1.2.5.- Teorías Motivacionales Contemporáneas

Hay varias teorías contemporáneas que tienen algo en común con las teorías clásicas que posteriormente se hará mención. Sin embargo se llaman teorías contemporáneas “no porque todas hayan sido concebidas hace poco, sino porque representan la explicación moderna de la motivación de los empleados” (Robbins, 2004, p.62). (Ver cuadro 1.5).

Cuadro 1.5.- Teorías Motivacionales Contemporáneas

Autor	Año	Teorías	Fuente	Descripción
Clayton Alderfer	1992	Teoría ERC	Robbins, S.P. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª. Ed.). México: Pearson Educación. (a)	“Alderfer revisó la jerarquía de necesidades de Maslow para que concordara mejor con las investigaciones empíricas y llamo a su versión teoría ERC argumenta que hay tres tipos de necesidades: de existencia, relación y crecimiento” (p.161). Especifica que no son necesariamente activadas en un orden específico, que pueden activarse en cualquier momento.
B.F. Skinner (Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D)	1996	Teoría de la modificación de la conducta	Abascal, L. (2004). Diseño de un modelo de alto rendimiento empresarial basado en estrategias de motivación para una empresa familiar de la industria textil. Consultado el 13 de enero del 2010 en: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2242/1/465_2004_MAESTRIA_Abascal_Gaytan.pdf	La Teoría del Reforzamiento dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. El <u>refuerzo positivo</u> consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No sólo forma el comportamiento, sino que además enseña. El <u>refuerzo negativo</u> está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento, pero en forma impredecible e indeseable. (Estímulo> repuesta > consecuencias > respuesta futura).

Autor	Año	Teorías	Fuente	Descripción
Robbins	2004	Intensidad, dirección y persistencia = Motivación	Saavedra, P. (2007). Análisis del grado motivacional de los colaboradores de tienda mueblara en ensenada. (a)	Este estudio señala que la motivación es un proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo. Por lo tanto para dicho investigador es la intensidad, la dirección y su persistencia lo que determina el grado motivacional del colaborador. En cuanto a la motivación se puede decir que tiene diversas etapas las cuales forman parte del siguiente ciclo; satisfacción, equilibrio, estímulo, necesidad, tensión, comportamiento que de nuevo recae en la satisfacción.
Hellriegel & Slocum	2004	Proceso básico de motivación	Saavedra, P. (2007). Análisis del grado motivacional de los colaboradores de tienda mueblara en ensenada.(b)	Esta teoría establece un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades humanas, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se sabe que estas necesidades son elementales para una motivación constante ya que de no ser cubiertas no se logra el estado adecuado. Aquí se establece que son cuatro las variables que determinan la motivación en los colaboradores de una empresa, estos son: 1) satisfacción en las necesidades humanas básicas, 2) diseño de puesto que motive al colaborador, 3) intensificar la creencia de que se pueden alcanzar los premios deseados, y 4) tratar a la gente en forma equitativa.

Fuente: Elaboración propia.

Autor	Año	Teorías	Fuente	Descripción
Reichheld & Rogers	2005	Enfoque motivacional basado en métricas	Consultado el 5 de febrero de 2010 en: http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml_action=getarticle&articleID=F0509C&ml_issueid=null&ml_subscriber=true&pageNumber=1&requestid=24719	En este enfoque se determinó que parte importante de la motivación dentro de una organización son las recompensas que perciben los colaboradores, a raíz de dicho estudio determinaron que la manera adecuada de mantener motivados a sus colaboradores era a través de métricas claras y bien definidas que fueran conocidas tanto por los niveles superiores como por cada uno de los colaboradores de la organización. Dichas métricas deben iniciar con premiar el trabajo excepcional, ya que los colaboradores se motivan a medida que sea reconocido su trabajo por medio de algún premio (no forzosamente económico).
Strickler, J.	2006	Enfoque de premios y reconocimientos	Consultado el 28 de enero de 2010 en http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3616/is_200604/ai_n17172791	Este enfoque señala que el reconocimiento y los premios son partes integrales del desarrollo del colaborador dentro de las organizaciones. De acuerdo a Strickler (2006), las variables que pueden motivar a los colaboradores de una empresa también son externas y pueden partir de los incentivos económicos, sin embargo deben de apoyarse en estrategias humanas. Tales como convertir una organización de valores que permita que sus colaboradores confíen en usted así como usted en ellos, lo que supone que cada uno de estos realice sus actividades sin necesidad de supervisión o de imponer reglas rígidas.

Fuente: Elaboración propia.

Autor	Año	Teorías	Fuente	Descripción
Berglas, S.	2006	Enfoque de auto confianza	Consultada el 10 de febrero de 2010 en: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3616/is_200604/ai_n17172791 .	Este enfoque dice que los colaboradores estrellas están presentes en todas las organizaciones, Steven Berglas llegó a la conclusión que es necesario seguir ciertos caminos para lograr que todos los colaboradores se encuentren motivados y logren un mayor desempeño dentro de la organización. Berglas señala que cada colaborador es diferente, por lo que se debe identificar quienes de ellos se motivan con una supervisión de cerca y quienes son independientes.
Sirota, D., Mischkin d, L. & Meltzer, M. I.	2006	Enfoque de equidad, logro y camaradería	Consultado el 15 de febrero de 2010 en: http://www.sirota.com/articles/2-HarvardArticleJan06.pdf	De acuerdo a este enfoque, las variables que permiten mantener motivados a los colaboradores de una organización son tres. Primero es la <u>equidad</u>, es decir sentirse respetados y retribuidos justamente por la organización a la que pertenecen por el trabajo realizado mantiene motivado al colaborador. Como segunda variable se encuentra tener cubiertas las necesidades de <u>logro</u> que pueden verse reflejadas a través de reconocimiento, oportunidades de ascenso, entre otras. Y por último <u>la camaradería</u>, es decir mantener buenas relaciones humanas con todos los compañeros de trabajo, es indispensable para que los colaboradores se sientan motivados dentro de su trabajo,

Fuente: Elaboración propia.

Autor	Año	Teorías	Fuente	Descripción
Grensing-Pophal, L.	2006	Enfoque de compensaciones	Consultado el 16 febrero de 2010 en http://www.allbusiness.com/finance/insurance/credit-intermediation-relatedactivities/4083792-1.html	De acuerdo a este estudio se determinó que lo primero que debe realizar una organización para mantener a los colaboradores motivados es establecer cuál es la filosofía de compensaciones, y esto se logra mediante la utilización de tres herramientas. Primero la empresa debe analizar cuál es el trabajo que se realizará y de acuerdo con esto determinar cuáles son los requerimientos necesarios para el puesto. Posteriormente se debe realizar un análisis de mercado para conocer cuánto es lo que paga la competencia en un puesto similar para poderlo establecer en la propia. Y por último, la empresa debe tener equidad dentro de su organización, esto se logra mediante un proceso de evaluación objetivo de sus colaboradores para establecer los criterios de ascensos y mayores remuneraciones
Hansler, J.	2006	Enfoque participativo	Hansler, J. (2006). Innovation and Motivation. American Nurseryman.15 (8).Pág.38-43	De acuerdo a este enfoque, la motivación se logra aplicando actividades específicas tales como crear una perspectiva diferente dentro de la organización donde los colaboradores sean participativos, permitiendo que estos tengan la oportunidad de ser reflexivos y sentirse “dueños” de la empresa, lo que se reflejara en resultados mayores, de lograrse de manera efectiva se tendrán colaboradores totalmente identificados con la empresa y con los objetivos que se están persiguiendo.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 1.6.- Modelos

Autor	Año	Fuente	Nombre del modelo	Variables estudiadas
Abscal, L.	2004	Consultado el 19 de febrero de 2010 en: http://itzamna.bnct.i pn.mx:8080/dspace/bitstream/12345678 9/2242/1/465_2004 _MAESTRIA_Abas cal_Gaytan.pdf	Diseño de un modelo de alto rendimiento empresarial basado en estrategias de motivación para una empresa familiar de la industria textil	Variable Dependiente: Alto del rendimiento del personal. Variable Independiente: Motivación en el trabajo.
Cano, M., & García, H. Marín, P.	2006	Consultada el 3 de marzo de 2010 en: http://itzamna.bnct.i pn.mx:8080/dspace/bitstream/12345678 9/2318/1/1119_200 6 ESCA- TEP SUPERIOR c anomedinamichael garciamoralesheidi otros.pdf	Evaluación de la calidad y satisfacción percibida del cliente en el punto de venta.	Variable dependiente: Calidad en el servicio. Variable independiente: Capacitación y servicialismo. Los Indicadores fueron: atención en el trato, amabilidad, ubicación, disponibilidad de productos, información oportuna, conocimiento de alternativas de atención al cliente.
Tovar, R.	2004	consultado el 5 de marzo de 2010 en: http://itzamna.bnct.i pn.mx:8080/dspace/bitstream/12345678 9/2231/1/299_2004 _MAESTRIA Tova r_Ramirez.pdf	Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N.	Variable dependiente: satisfacción en el trabajo. Variables Independientes/indicadores: 1. Auto percepción: trabajo mismo, conocimientos, responsabilidad, autorrealización. 2. Cooperación en el trabajo: compañeros de trabajo, equipo de trabajo, el jefe y la participación. 3. Autoridad: respeto y supervisión. 4. Economía: promociones, salario y prestaciones, estímulos y capacitación. 5. Identificación: misión.
Navarro, S.	2008	Consultada el 10 de enero de 2010 en: http://itzamna.bnct.i pn.mx:8080/dspace/bitstream/12345678 9/4210/1/SATISFLA BORAL.pdf	Satisfacción laboral y rotación de personal de empresas de transporte público de pasajeros.	Variable dependiente: Satisfacción laboral Indicadores: reto del trabajo, recompensas justas, condiciones de trabajo, equipos de trabajo, compatibilidad con el puesto y compromiso con la organización. Variable independiente: Rotación Indicadores: Selección y capacitación, Desempeño, movimientos de personal.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 1.7.- Estudios y Hallazgos

Descripción	Resultados
La motivación del capital humano en una dependencia del sector público. Para esta investigación se tomo como población al total del capital humano de desarrollo de software adscrito a la DGA de ST. Subpoblación SHCP y Manpower. Variable dependiente: resultados del proceso de desarrollo de software. <u>Indicadores:</u> costo, tiempo y alcance. Variable independiente: necesidades del capital humano. <u>Indicadores:</u> básicas, seguridad, sociales, ego, autorrealización.	<u>A los resultados que se llegó;</u> es que la subpoblación SHCP muestra insatisfacción en el nivel de autorrealización de Maslow, es decir, tiene insatisfacciones respecto al nivel de autorrealización, y si ello se combina con el resultado de las preguntas asociadas a la dimensión distancia en el poder de Hofdstede, <u>se evidencia la búsqueda de ésta subpoblación por alcanzar niveles jerárquicos altos.</u> Por su parte la <u>subpoblación manpower muestra satisfacción únicamente en los niveles de necesidades fisiológicas y de ego,</u> es decir, necesita ser atendida en cuanto a sus necesidades de seguridad, lo que es evidente por la ausencia de un contrato permanente, y de seguros de gastos médicos; en cuanto a sus necesidades sociales, pues no tienen acceso a prestaciones como el deportivo de la SHCP, o a la consecución de boletos de descuento para eventos culturales; y en cuanto a necesidades de autorrealización y distancia en el poder, dado que es casi imposible que alcancen niveles jerárquicos superiores dentro de la SHCP.

Fuente: García, J. (2008). La motivación del capital humano en una dependencia del sector público.

Descripción	Resultados
Satisfacción laboral y rotación de personal de empresas de transporte público de pasajeros. La población para esta investigación está conformada por 1500 operadores de combi que actualmente laboran en las siguientes empresas: autotransportes México Zumpango apasco (AMZA), autotransportes zitlatepec (ZITLALLI), automóviles de nextlalpan, autobuses cometa de oro, valle de zumpango, zumpango cuevas Tlapanaloya (AZCT) y transportes zumpango (Tranzumpango) Con una muestra de 306 operadores por encuestar	Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a operadores de combi <u>se pudo determinar que existen grandes niveles de insatisfacción</u>, esto se debe en gran medida, a la <u>falta de un adecuado modelo de contratación que proporcione estabilidad laboral</u>, que falta motivación que le permita al empleado sentirse alentado a continuar, <u>el escaso o nulo reconocimiento y oportunidades de crecimiento en la empresa, la injusta remuneración y no podrían faltar las malas condiciones de seguridad.</u>

Fuente: Navarro, L. (2008). Satisfacción laboral y rotación de personal de empresas de transporte público de pasajeros.

Descripción	Resultados
La motivación y satisfacción laboral del personal docente del CONALEP (caso de estudio plantel Iztapalapa I). Para la determinación de la muestra se tomó al total de <u>la población de docentes en el plantel Iztpalapa I</u>, la cual está integrada por un total de 60 profesores, de aquí se parte para determinar una muestra de 25 docentes dicha muestra representa el 41.66% de la población total	El objetivo de este trabajo <u>fue la evaluación de los factores intrínsecos y extrínsecos que interactúan en el proceso de la motivación de los docentes del plantel Iztapalapa I</u>. Se obtuvieron los siguientes resultados: <u>Los docentes perciben una incertidumbre e inseguridad laboral</u>, los sentimientos relacionados con el futuro profesional como resultado de que no vale la pena realizar esfuerzos adicionales ya que su esfuerzo es posible que no sea recompensado. <u>Expresan no sentirse seguros con relación a su progreso y crecimiento dentro del plantel</u>. La expectativa de permanencia de los docentes en el plantel es poco probable y depende de la recontractación. <u>El sueldo que perciben es poco competitivo</u> por lo tanto no satisface la mayor parte de sus necesidades. Además el salario del docente no contempla prestaciones. La remuneración que se maneja en el plantel no motiva a los docentes a realizar esfuerzos extras en pro de la calidad.

Fuente: Hernández, C. A. (2006). La motivación y satisfacción laboral del personal docente del CONALEP (caso de estudio plantel Iztapalapa I).

Descripción	Resultados
Evaluación de la calidad y satisfacción percibida del cliente en el punto de venta. Se aplicaron encuestas por medio del muestreo aleatorio simple a 64 personas.	Se determinó que la <u>calidad de los servicios siempre variará, dependiendo de las circunstancias del producto y sobre todo, de que la interacción entre el empleado y el cliente sea buena.</u> La calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa porque no sólo se juegan la venta hecha, sino que la imagen y la confianza que deposito ese cliente en nuestro producto y/o servicio, <u>por consiguiente un cliente insatisfecho representaría una perdida para la empresa tanto en utilidades como en imagen</u>, y si pasa lo contrario, <u>obtenemos un cliente satisfecho y leal a nuestro producto y/o servicio.</u>

Fuente: Cano, M., García, H. Marín, P. (2006). Evaluación de la calidad y satisfacción percibida del cliente en el punto de venta.

Descripción	Resultados
Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N. La muestra consta de 115 trabajadores de la planta de apoyo administrativo de la Escuela Superior de Turismo de una población de 150, de las cuales 66 pertenecen al sexo femenino y 49 al sexo masculino.	El personal administrativo de la E.S.T., en la mayoría de las variables que conforman el cuestionario de satisfacción en el trabajo, se encuentran con un nivel alto, y son los aspectos que tienen que ver con su auto percepción, es decir, <u>están satisfechos con lo que están haciendo, con los conocimientos que poseen, con la responsabilidad que tienen y que esto los hace sentir bien, excepto en los factores que tienen que ver con la situación económica</u>, es decir, las promociones y los salarios y prestaciones. Es decir de 115 personas, 80 que representan el 69% y 101 personas que representan el <u>88% respectivamente calificaron para el nivel de satisfacción bajo, y sólo 3 personas en las promociones calificaron para un nivel de satisfacción alto y para el indicador salarios y prestaciones ninguna persona calificó para el nivel alto.</u>

Fuente: Tovar, R. (2004). Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N.

Descripción	Resultados
Diseño de un modelo de alto rendimiento empresarial basado en estrategias de motivación para una empresa familiar de la industria textil El estudio se aplicó en una empresa familiar dedicada a la fabricación de ropa industrial textil. En 15 puestos que conforman la empresa de la siguiente manera: 1 director general, 3 gerentes y 11 empleados.	A los resultados que se llegó: 1. Que no existe un alto grado de motivación desde la inducción hasta el momento de la integración a su trabajo. 2. No existe una relación entre los gerentes y empleados, por lo cual, no se da oportunidad de expresar los comentarios y no solucionan los problemas que se presentan en el tiempo idóneo para resolverlos. 3. Existe mucha rotación de puestos (nivel empleado) debido a que el empleado tiene poca capacitación en el mismo. 4. Existen puestos fijos, no hay oportunidad de crecimiento personal ni laboral, pues no existen cursos de capacitación, solamente el que existe es el de inducción a la empresa. 5. Por falta de comunicación entre el personal no existe apoyo por parte de los compañeros. 6. No existen aumentos de sueldos, excedentes por premios de puntualidad, asistencia.

Fuente: Abscal, L. 2004.

Descripción	Resultados
Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. Para llevar a cabo el estudio se realizaron 474 encuestas. Distribuidas a clientes, empleados y dueños.	Estudiando la <u>variable</u> calidad de servicio en las empresas hoteleras. Los resultados obtenidos en el presente trabajo proporcionan evidencia empírica adicional a la afirmación de <u>que la calidad de servicio no siempre está integrada por las cinco dimensiones</u> propuestas por Parasuraman, Zeithaml Y Berry. <u>Sino que los clientes le prestan mayor interés a la forma en que se presta el servicio y son atendidos. Para que los empresarios sean competitivos, debe tomar en cuenta las características del personal como su profesionalidad, trato cordial, aspecto, cuidado y capacidad para ofrecer una atención personalizada individualizada los elementos tangibles</u> (instalaciones, nivel de confort, y seguridad).

Fuente: López, M. & Serrano, A., (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. (3), 1-13. Colombia.

1.2.6.- Otros estudios del sector hotelero y la importancia de la motivación.

Conscientes de la relevancia del sector hotelero en nuestra economía, "Las investigaciones que han tratado el estudio de los factores clave de éxito a nivel general han sido cuantiosas (...) sin embargo en cuanto a los estudios sobre el sector hotelero en particular, son muy escasas las investigaciones que hayan determinado las variables que son consideradas como factores de éxito". Entre los factores clave este investigador detectó los siguientes: "la actitud de los empleados, la satisfacción del cliente, ofrecer un producto superior en términos de instalaciones y cantidad de servicios, la localización del hotel, la maximización de los ingresos, el control de los costes, el aumento de la cuota de mercado, el aumento de la relación calidad, precio percibido por el turista y conseguir una adecuada segmentación del mercado" (García et al. 2004, p. 39).

Hablando acerca del recurso humano, es necesario contar con personal de confianza, bien formado y que preste al cliente un servicio de calidad. (...) debido al hecho de que el cliente debe marcharse con una calidad percibida del hotel bastante elevada para que esté dispuesto a repetir su experiencia en dicho establecimiento. Para lo cual los niveles de formación de los RR.HH. son necesarios para aumentar esa calidad y sobre todo para responder a las características específicas del sector turístico (García et al., 2004, p. 45).

Muchos empresarios se hacen la pregunta de que si es posible motivar a las personas dentro de una organización, la respuesta es un poco difícil, sin embargo en base a los estudios realizados por ciertos autores han llegado a la conclusión de que lo esencial es que el jefe les plantee proyectos que despierten el interés.

En cualquier empresa industrial o financiera la motivación de las personas debería trascender la pura remuneración económica. En cuanto somos seres sociales, necesitamos el reconocimiento de la sociedad, el aprecio de nuestros superiores (...) este reconocimiento va mas allá de las remuneraciones y son más importantes las promociones que pueden conseguir a través de una carrera bien diseñada y el reconocimiento de un trabajo realizado con dedicación (García et al., 2004, p. 71).

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo. Un primer enfoque, basada en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Un enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención" (Clark, Oswald, & Warr, 1996).

Clark, Oswald, & Warr (1996) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

En un estudio llamado el cuestionario de satisfacción, habla acerca de la estructura factorial, fiabilidad y valides. Y menciona que "la satisfacción laboral es sin duda unos de los aspectos a los que los psicólogos de las organizaciones, tanto desde el punto de vista de la investigación como en el trabajo profesional, han prestado más atención" (Meliá et al. 1989, p. 1).

Otra investigación hecha por Marín & Velasco (1998), trata acerca de la comparación de perfiles motivacionales y ciclos de vida laboral, explora las características motivacionales de un grupo de profesionales en dos etapas de su ciclo laboral y de esta manera muestra las variaciones del perfil motivacional identificando los principales motivadores, condiciones motivacionales internas y externas, como se podrá observar dicha investigación sigue siendo aún vigente.

Estudios más recientes como el de Clark, et al. (1996), han realizado muchas investigaciones destinadas a establecer la relación entre la edad y las distintas formas de satisfacción laboral; se ha encontrado que los empleados más viejos tienden a reportar más satisfacción que los jóvenes y esta relación es más fuerte que la asociada al género, educación, etnia o ingresos. También han encontrado que existiría una discrepancia con el modelo de relación lineal. La moral sería mayor en los jóvenes trabajadores y tendería a bajar con los primeros años de empleo; el punto más bajo se alcanza a finales de los veinte años o inicios de los 30, para después subir sostenidamente.

Las seis razones que mencionan Clark, et al. (1996), que contribuyen a la asociación positiva entre edad y satisfacción laboral pero no explican la varianza total asociada a la edad, existiendo por tanto otros factores subyacentes que explican la relación entre edad y satisfacción laboral. Se aprecia una fuerte presencia del patrón en U con respecto a la edad en la satisfacción con el trabajo en su totalidad en los hombres y una relación más débil en la muestra total y en la de mujeres.

Con respecto a la satisfacción laboral total, (...) el aprecio por altos ingresos disminuye la satisfacción laboral, en tanto el aprecio por las buenas relaciones y la seguridad laboral aumentan la satisfacción. Este resultado persiste con análisis de la satisfacción extrínseca e intrínseca (satisfacción con el pago y satisfacción con el trabajo en sí). La edad en que la satisfacción intrínseca es mínima parece ser menor que aquella a que llega a su punto más bajo la satisfacción extrínseca. (Clark, et al. p. 21).

El valor de brindar a los trabajadores la satisfacción de las necesidades de higiene o mantención, necesarias para lograr un bienestar psíquico del individuo con su ámbito laboral. A este respecto, las organizaciones se han preocupado preferentemente de incentivar la motivación extrínseca de los trabajadores con el objetivo principal de aumentar los resultados económicos de la empresa, sin tomar demasiado en cuenta el nivel de satisfacción de los trabajadores según Clark, et al. (1996).

También se ha llegado a la conclusión de que el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo, gran cantidad de trabajadores gustan de su trabajo porque los mantiene ocupados y activos; y que les disgustaría el no trabajar, porque no sabrían que hacer con su tiempo libre. El hombre busca sentido en todo lo que hace, y esto se relaciona en forma compleja con la manera de utilizar las energías vitales.

En otros estudios Handy (2001), dice que existen fuerzas intangibles que son los factores “E” y son mucho más fáciles de reconocer y provocar de lo que a primera vista pudiera parecer los factores “e” son todas aquellas cosas que provocan energía, emoción, entusiasmo, esfuerzo, efervescencia. Su presencia, empuja; su ausencia, paraliza e incluso puede hacer difícil hasta la simple tarea de levantarse cada mañana.

Sánchez, et al. (2007), en relación al sector hotelero, mencionan que es importante que las compañías hoteleras comprendan, que existen diversas formas de retener al personal de una empresa, para lo cual es necesario el estudio de la satisfacción laboral y que observen las diferentes necesidades que su recurso humano pueda poseer y pueda cubrir dichas necesidades logrando la satisfacción de su personal.

Lo que los establecimientos hoteleros desean es encontrar a un tipo de empleado que con su personalidad motivación y habilidades contribuyan a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los objetivos de la organización, debido a que un cliente satisfecho puede regresar al hotel y un cliente insatisfecho puede nunca volver.

“Numerosos autores consideran que la satisfacción laboral de los empleados debe constituirse en un pilar básico en los establecimientos dedicados a la prestación de servicios de acuerdo a su pretensión de llevar a cabo una gestión orientada al cliente” (Sánchez, et al. 2007, p. 225).

Como se puede observar en estas aportaciones o estudios realizados se menciona que es interesante estudiar acerca de la motivación y satisfacción de los trabajadores; para que de este modo, toda labor tienda a aumentar la

productividad en la empresa. Debiendo partir por los trabajadores ya que ellos son parte fundamental de la empresa, y siempre hay que tener presente que el beneficio tiene que ir tanto para el trabajador como para la empresa.

Otro aspecto importante es tomar en consideración que la evaluación efectiva que un trabajador realiza sobre su empleo es la base de su satisfacción o insatisfacción laboral. "En la industria hotelera este aspecto es fundamental ya que afirma el deseo de los empleados satisfechos de prestar el mejor servicio al cliente. La satisfacción laboral de los empleados se constituye en uno de los elementos relacionados con la actitud y la motivación como variables integrantes del capital humano de una empresa" (Sánchez, et al., 2007, p. 225). Por todas estas investigaciones, se considera que es interesante realizar un estudio que determine cuales son las variables intervinientes en la motivación del recurso humano dentro del sector hotelero en el Valle de San Quintín.

Capítulo II.- Metodología

La recolección y análisis de los datos es de tipo cuantitativo, se tomó como sujeto de estudio y fuente de información a los empleados a nivel operativo y los empleados administrativos de los diferentes hoteles y moteles de San Quintín, Baja California.

2.1.- Cálculo del tamaño de la muestra:

Para este estudio se aplicó un censo total del sector hotelero en el Valle de San Quintín, en él se encuentran diez hoteles y cinco moteles, este dato se corroboró con la Secretaría del Turismo del Estado de Baja California (2009), de los cuales se encuestaron sólo a siete hoteles y cinco moteles, porque tres hoteles se abstuvieron de participar en la encuesta, dando como resultado la obtención de 50 encuestas para la realización de los análisis correspondientes.

Para poder lograr obtener los resultados planteados, en cuanto a los objetivos, preguntas de investigación y las hipótesis planteados, fue necesario en primer lugar realizar un cuadro de la definición conceptual y operacional de las variables independientes y la dependiente, así como la descripción del instrumento, luego se realizó el cuadro de correspondencia de ítems.

Y por último se realizaron los análisis descriptivos, tablas de contingencia, frecuencias, análisis de correlación y análisis de regresión, en los dos últimos análisis fue necesario transformar los datos para agrupar las variables que en este estudio son de interés como la variable dependiente (motivación), agrupando los indicadores y las variables independientes (factores intrínsecos y extrínsecos) de igual manera agrupando los indicadores.

Cuadro 1.8.- Definición conceptual y operacional de las variables independientes

1era. Variable independiente: Factores Intrínsecos (Motivacionales)				
Definición conceptual: Son los “factores que motivan desde dentro: los intereses, los deseos y la satisfacción personal” (Bruce, et al. 2002, p. 3).				
Definición operacional: “Son motivaciones internas que se originan en el entorno de un clima favorable que permite al trabajador desarrollar su trabajo, entre ellos se pueden ver: el logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, avance, crecimiento” (Urcola, 1998, p. 259).				
Dimensión	Indicador	Escala	Ítems (reactivos)	Opciones
Motivacionales	Logro	Ordinal	1. El trabajo que realizó es totalmente satisfactorio para mí. 2. Mi jefe(a) siempre me felicita por haber realizado un excelente trabajo. 3. El trabajo que realizo me permite alcanzar un mejor sueldo. 4. Mi jefe(a) siempre mira lo que hago bien. 5. Con mi empeño he logrado obtener un buen puesto. 6. El trabajo que realizo me permite alcanzar mejores oportunidades de trabajo.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre
	Reconocimiento	Ordinal	7. Mi jefe(a) siempre me da estímulos económicos por los trabajos que he realizado bien. 8. Me siento orgulloso por ser una persona competitiva dentro de mi puesto. 9. Mis habilidades de servicio me permiten sobresalir de entre los demás por lo cual mi jefe me dan un reconocimiento. 10. Mis conocimientos del puesto me permiten ser una persona solicitada. 11. Mi jefe(a) siempre me felicita por hacer un buen trabajo. 12. Tengo habilidades que me permiten sobresalir de entre los demás.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre
	Trabajo en sí	Ordinal	13. Mi trabajo es interesante. 14. Me siento muy relajado(a) con el trabajo que actualmente realizo. 15. Me siento feliz con el trabajo que realizo. 16. Mi trabajo es fácil. 17. Al final de la jornada de trabajo me suelo encontrar sin cansancio. 18. Mi trabajo es agradable.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre

Motivacionales	Responsa- bilidad	Ordinal	19. Me siento satisfecho(a) con la responsabilidad que tengo en mi trabajo. 20. Tengo pocas responsabilidades en éste trabajo. 21. Creo que es importante que mi trabajo quede bien a la primera. 22. Me siento preocupado(a) por todas las tareas que tengo que realizar. 23. Sé que mi responsabilidad es dar un servicio de calidad. 24. Me agrada cumplir con todos los requisitos que me piden en mi trabajo.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre
	Avance	Ordinal	25. En mi trabajo existen oportunidades para alcanzar mejores puestos. 26. En mi trabajo, las políticas para ascender son justas. 27. En mi trabajo las personas pueden alcanzar mejores puestos. 28. Si doy mi mejor esfuerzo, podre subir de puesto. 29. Los ascensos en mi trabajo son frecuentes. 30. Es fácil subir de puesto en esta empresa.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre
	Crecimiento	Ordinal	31. Estoy motivado(a) con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco. 32. Estoy motivado(a) con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan. 33. Estoy motivado(a) con la oportunidad que me dan en la empresa de estudiar. 34. Me motivan para asistir a cursos de actualización o capacitación. 35. Me permiten salir temprano como para asistir a una escuela. 36. Es fácil conseguir permisos como para empezar a estudiar.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre

Fuente: Elaboración propia.

Variable independiente 2: Factores Extrínsecos (Higiénicos)

Definición conceptual: Son “factores de afuera de nosotros que influyen nuestras necesidades, deseos y comportamientos internos, tales como las recompensas, las promociones y los elogios” (Bruce & Pepitone, 2002, p. 3).

Definición operacional: “Las motivaciones externas están basadas tanto en la aplicación de recompensas (premios) como de penalizaciones (castigos) tales como: políticas y administración de la compañía, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos y prestaciones, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, status, seguridad” (Urcola, 1998, p. 258).

Dimensión	Indicador	Escala	Ítems (reactivos)	Opciones
Higiénicos	Política y Admón. de la Compañía	Ordinal	37. Mi empresa me trata con justicia e igualdad. 38. Las políticas del hotel donde trabajo son interesantes para mí. 39. Los ideales del hotel donde trabajo son valiosos. 40. La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me motiva. 41. Entiendo realmente los ideales del hotel. 42. En mi empresa existe una buena administración del personal.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre
	Supervisión	Ordinal	43. Mis superiores son justos cuando señalan los errores. 44. Mi jefe(a) le pone mucha atención el trabajo que realizo. 45. Es fácil entender lo que mi jefe(a) espera de mí. 46. Mi jefe(a) me explica claramente por qué mi trabajo está bien o mal hecho. 47. Siento que mi jefe(a) es cuidadoso cuando revisa mi trabajo. 48. Mi jefe(a) dirige su grupo correctamente.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre
	Relación con el supervisor	Ordinal	49. Mi jefe(a) me ayuda a realizar mi trabajo. 50. Las relaciones que tengo con mi jefe(a) hacen que mi trabajo sea agradable. 51. Mi jefe(a) se interesa por mi bienestar. 52. Me agrada la forma en que mi jefe(a) supervisa las actividades de trabajo. 53. Trabajo a gusto con mi jefe(a) porque es amistoso(a). 54. Es fácil trabajar con mi jefe(a).	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre

Higiénicos	Condiciones de trabajo	Ordinal	55. El puesto que actualmente desempeño me brinda bienestar personal. 56. El nivel de seguridad en mi trabajo es más alto en comparación con el de la competencia. 57. El espacio donde realizo mis actividades es el adecuado. 58. El personal que laboramos en la empresa está capacitado para desarrollar sus actividades. 59. Existen medidas de seguridad adecuadas. 60. Siempre se nos proporcionan las herramientas necesarias para realizar nuestro trabajo.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre
	Sueldos y prestaciones	Ordinal	61. Siento que estoy muy bien pagado(a). 62. Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas. 63. Creo que debería recibir mejores prestaciones. 64. Estoy satisfecho(a) con el dinero que gano en mi trabajo. 65. Me gustaría recibir un mejor salario. 66. Los ingresos que recibo por mi trabajo son adecuados para mis gastos normales.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre
	Relación con los compañeros	Ordinal	67. Las relaciones con mis compañeros(as) de trabajo son agradables. 68. Mis compañeros(as) de trabajo me hacen sentir bien. 69. Mis compañeros(as) de trabajo se interesan por mí. 70. Mis compañeros(as) de trabajo me caen bien. 71. Mis compañeros(as) son amistosos(as). 72. Tengo relación cercana con mis compañeros(as) de trabajo.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre
	Vida personal	Ordinal	73. Es fácil que mis decisiones se tomen en cuenta en mi trabajo. 74. Mi trabajo me hace ser una persona mejor. 75. Muy pocas veces mi trabajo altera mi ánimo, mi salud o mis horas de sueño. 76. Me siento satisfecho(a) porque aprendo hacer cosas nuevas en mi trabajo. 77. Siento que existen muchas oportunidades de mejorar en mi trabajo para mi superación personal. 78. Me siento orgulloso(a) del trabajo que realizo porque me permite tener una buena superación personal.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre

Higiénicos	Relación con los subordinados	Ordinal	79. Las relaciones con mis subordinados(as) de trabajo son agradables. 80. Mis subordinados(as) me hacen sentir bien. 81. Tengo una relación cercana con mis subordinados(as) de trabajo. 82. Mis subordinados(as) de trabajo me caen bien. 83. Mis subordinados(as) son amistosos(as). 84. La comunicación con mis subordinados(as) es buena.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre
	Status	Ordinal	85. Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección. 86. Me satisface mi capacidad actual para decidir por mi mismo(a) los aspectos de mi trabajo. 87. En el puesto que estoy me brinda un status dentro de la empresa. 88. Es fácil llegar a un nivel en que me sienta realizado. 89. Las condiciones laborales de mi trabajo me permiten tener una buena relación social. 90. Me siento satisfecho(a) de que se reconozca mi esfuerzo con un mejor salario	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre
	Seguridad	Ordinal	91. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena. 92. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas. 93. El entorno físico y el espacio en que trabajo son buenos. 94. La estructura física de mi entorno de trabajo no interfiere con mi capacidad para realizar el mismo. 95. Tengo la seguridad de que mi trabajo no es por temporadas cortas de tiempo. 96. La empresa me proporciona seguro médico.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 1.9.- Definición Conceptual y Operacional de la Variable Dependiente

Variable dependiente: Motivación				
Definición conceptual: Es "el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo" (Robbins et al. 2009, p. 175).				
Definición operacional: Intensidad, dirección, persistencia, autoestima.				
Dimensión	Indicador	Escala	Ítems (reactivos)	Opciones
Motivación	Intensidad	Ordinal	97. Hago las cosas con rapidez cuando necesito sacar mi trabajo en tiempo. 98. Realizo mi trabajo de manera adecuada, aunque eso implique hacer las cosas varias veces hasta que quede bien. 99. Me gusta mucho hacer el trabajo que realizo. 100. Tengo mucha habilidad para sacar pronto mi trabajo, aunque no quede tan bien. 101. Me preocupa que mi trabajo quede mal. 102. Soy muy paciente aunque las cosas no quedan bien a la primera.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre
	Dirección	Nominal	103. Mi esfuerzo es importante para hacer las cosas bien en mi trabajo 104. Mi jefe(a) siempre me dice lo que la empresa espera de mí. 105. Mi jefe(a) valora mi trabajo y me recompensa por ello. 106. Mi jefe(a) me corrige de manera adecuada, cuando hago las cosas mal 107. Mi esfuerzo tiene que ver con que las cosas queden bien en mi trabajo. 108. Mi jefe(a) se preocupa por informarme sobre lo que la empresa espera de mí.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre
	Persistencia	Ordinal	109. Me gusta permanecer por tiempo indefinido con la empresa en que trabajo. 110. Me agrada la manera en que me tratan en la empresa. 111. Pongo todo mi empeño porque sé que servirá para ascender a otros puestos. 112. Me agrada que mis opiniones sean tomadas en cuenta dentro de la empresa. 113. Me interesa la estabilidad en un trabajo. 114. Mis opiniones a la empresa le interesan.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre
	Autoestima	Ordinal	115. Me considero una persona muy valiente 116. Soy una persona muy positiva. 117. Tengo la seguridad de hacer un buen trabajo. 118. Necesito siempre el apoyo de otras personas para poder realizar mi trabajo. 119. Me considero una persona muy paciente. 120. Me motiva con facilidad si la empresa satisface algunas de mis necesidades.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre

Fuente: Elaboración propia.

2.2.- Descripción del instrumento

El instrumento se obtuvo de varios modelos; en primer lugar del cuestionario de la tesis Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N. Del autor Tovar, R. (2004). Este cuestionario es de tipo estructurado, de tipo lápiz-papel, compuesto por 90 reactivos con cinco opciones para su contestación, siendo estas: completamente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y completamente de acuerdo. También mide las diferentes áreas de satisfacción en el trabajo, el cual fue aprobado en su validez y confiabilidad en el año de 1995, en la Facultad de Psicología de la UNAM.

Otra parte del instrumento se tomó del cuestionario de satisfacción S10/12: estructuras factorial, fiabilidad y validez. Del autor Meliá, et al. (1989), que presenta una validez de contenido bien fundamentada, permitiendo un diagnóstico diferencial en un conjunto de dimensiones principales de la satisfacción laboral, que consta de 26 ítems, del cual sólo se tomaron algunos ítems, modificando las respuestas dicotómicas para que se adaptaran al trabajo. Y por último algunos ítems fueron creados en base a los conceptos analizados, el total de reactivos del cuestionario actual es de 120 preguntas y todos están adaptados a la escala de Likert compuesta por cinco opciones: Nunca, Casi nunca, Indiferente, Casi siempre y Siempre. Se utilizó tanto la escala nominal en las preguntas socio-demográficas y escala ordinal en las demás preguntas.

Una vez modificado el cuestionario, se realizó el análisis de fiabilidad a las 50 encuestas recabadas, dando como resultado un Alfa de Cronbach de .961, como lo indica la tabla 1.3. El resultado fue bastante favorable con un alfa de Cronbach de .961, que indica que es altamente confiable como un instrumento de aplicación.

Tabla 1.3.- Análisis de fiabilidad de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.961	.963	120

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SPSS con el análisis de fiabilidad.

Cuadro 1.10.- Correspondencia de ítems

Variables	Indicadores	ítems	Modelo
Factores Intrínsecos (Motivacionales)	1. Logro	1,2,3,4,5,6	Aportación propia
	2. Reconocimiento	7,8,9,10, 11,12	Aportación propia
	3. Trabajo en Sí	13,14,15, 16,17,18	Todas son del modelo Tovar, R. (2004). Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N. consultado el 5 de marzo de 2010 en: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2231/1/299_2004_MAESTRIA_Tovar_Ramirez.pdf , pero con adecuaciones propias en las preguntas 15 y 18.
	4. Responsabilidad	19,20,21, 22,23,24	Todas son del modelo Tovar, R. (2004). Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N. consultado el 5 de marzo de 2010 en: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2231/1/299_2004_MAESTRIA_Tovar_Ramirez.pdf , pero con adecuaciones propias en las preguntas 20, 21 y 23.
	5. Avance	25,26,27, 28,29,30	Todas son del modelo Tovar, R. (2004). Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N. consultado el 5 de marzo de 2010 en: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2231/1/299_2004_MAESTRIA_Tovar_Ramirez.pdf pero con adecuaciones propias en las preguntas 26, 27 y 30
	6. Crecimiento	31,32,33 34,35,36	Las preguntas 33, 34, 35 y 36 son de aportación propia y en las preguntas 31 y 32, son del modelo de Meliá, J.L. & Peiró, J.M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 12 (1/2), 25-39. Consultado el 22 de marzo de 2010 en: http://www.uv.es/melajl/Research/Art_Satisf/ArtS21_26.PDF , con adecuaciones propias.

Factores Extrínsecos (Higiénicos)	1. Políticas y Administración de la compañía	37,38,39, 40,41,42	Las preguntas 37,41 y 42 son de aportación propia y del modelo de Tovar, R. (2004). Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N. consultado el 5 de marzo de 2010 en: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2231/1/299_2004_MAESTRIA_Tovar_Ramirez.pdf , las preguntas 38,39 y 40 con adecuaciones propias.
	2. Supervisión	43,44,45, 46,47,48	Todas son del modelo de Tovar, R. (2004). Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N. consultado el 5 de marzo de 2010 en: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2231/1/299_2004_MAESTRIA_Tovar_Ramirez.pdf , pero con adecuación propia en la pregunta 45.
	3. Relación con el supervisor	49,50,51, 52,53,54	Todas son del modelo de Tovar, R. (2004). Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N. consultado el 5 de marzo de 2010 en: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2231/1/299_2004_MAESTRIA_Tovar_Ramirez.pdf , con adecuaciones propias en las preguntas 50, 52 y 54.
	4. Condiciones de trabajo	55,56,57, 58,59,60	Aportación propia
	5. Sueldos y prestaciones	61,62,63, 64,65,66	Todas son del modelo de Tovar, R. (2004). Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N. consultado el 5 de marzo de 2010 en: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2231/1/299_2004_MAESTRIA_Tovar_Ramirez.pdf , pero con adecuación propia en la pregunta 61
	6. Relación con los compañeros.	67,68,69, 70,71,72	Todas son del modelo de Tovar, R. (2004). Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N. consultado el 5 de marzo de 2010 en: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2231/1/299_2004_MAESTRIA_Tovar_Ramirez.pdf . Con adecuaciones propias en la 68, 70 y 72.

Factores Extrínsecos (Higiénicos)	7. Vida personal	73,74,75, 76,77,78	Aportación propia.
	8. Relación con los subordinados	79,80,81, 82,83,84	La pregunta 84 es de aportación propia y de la 79 a la 83 creadas en base al modelo de Tovar, R. (2004). Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N. consultado el 5 de marzo de 2010 en: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2231/1/299_2004_MAESTRIA_Tovar_Ramirez.pdf
	9. Status	85,86,87, 88,89,90	La 85 es del modelo de Meliá, J.L. & Peiró, J.M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 12 (1/2), 25-39 Consultado el 22 de marzo de 2010 en: http://www.uv.es/meliaj/Research/ArtSatisf/ArtS21_26.PDF . De la pregunta 86 a la 89 son de aportación propia y la 90 es del modelo de Tovar, R. (2004). Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N. consultado el 5 de marzo de 2010 en: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2231/1/299_2004_MAESTRIA_Tovar_Ramirez.pdf .
	10. Seguridad	91,92,93, 94,95,96	De la 91 a la 93 son del modelo de Meliá, J.L. & Peiró, J.M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 12 (1/2), 25-39. Consultado el 22 de Marzo de 2010 en: http://www.uv.es/meliaj/Research/ArtSatisf/ArtS21_26.PDF , pero con adecuaciones propias en la 92 y 93 y de la 94 a la 96 son de aportación propia.
Motivación	1. Intensidad	97,98,99, 100,101, 102	Aportación propia
	2. Dirección	103,104, 105,106, 107, 108	Aportación propia
	3. Persistencia	109,110, 111,112, 113, 114	Aportación propia
	4. Autoestima	115,116, 117,118, 119, 120	Aportación propia

Fuente: Elaboración propia.

2.3.- Aplicación del Cuestionario

La población total según los datos de Secretaria del Turismo del Estado de Baja California (2009). La ciudad de San Quintín cuenta con diez hoteles y cinco moteles pertenecientes al Sector hotelero de San Quintín, Baja California, México, de los cuales sólo se logró entrevistar a personal que trabaja para siete de los primeros y a cinco de los últimos. Inicialmente, se tuvo una plática con los encargados de estos establecimientos, para explicarles el alcance de la investigación, los objetivos y el método que se utilizaría en el mismo.

Cuadro 1.11.- Relación de los hoteles y moteles que conformaron la muestra de estudio

Establecimiento	Hotel*/ Motel**	Ubicación	No. de Empleados		Cuestionarios respondidos
			RRHH Admtivos.	RRHH Operarios o mucamas	
La Villa de San Quintín	*	San Quintín	16	21	21
Los Cirios	*	San Quintín	2	2	2
Del Valle de San Quintín	*	San Quintín	2	1	1
Villa Margarita	*	Camalú	él mismo	1	1
California	*	Camalú	3	3	3
Don Eddie's Landing	*	Muelle Viejo	2	1	1
Jardines Carmen	*	Nueva Odisea	3	4	4
Uruapan	**	San Quintín	1	2	3
Ortiz	**	Chulavista	1	3	1
3 Reyes	**	Nuevo Mexicali	2	3	5
Chávez	**	San Quintín	1	5	6
Sánchez	**	Vicente Guerrero	1	2	2

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Secretaria de turismo del Estado de Baja California (2009).

2.3.1.- Trabajo de campo

El recorrido por la zona hotelera para la aplicación del instrumento, se inicio en el mes de junio y se extendió hasta mediados de julio del 2010. Del trabajo de campo, es importante mencionar que desde un comienzo la receptividad tanto del encargado del establecimiento como del personal para participar en la investigación fue buena. Sin embargo, no todos los empleados pudieron participar debido a cuestiones administrativas y a las limitaciones en términos de horas de trabajo especificadas por los administrativos de los diferentes hoteles.

Un aspecto importante de recalcar es que a pesar de la localización física de cada uno de estos establecimientos, el acceso a los mismos fue relativamente fácil. Los argumentos exteriorizados por los encargados de los tres de los hoteles que aún cuando están ubicados en la zona decidieron no participar, evidencian falta de interés en su recurso humano, exceso de trabajo y poco o nula antigüedad en el empleo.

Capítulo III.- Análisis y Resultados

En este capítulo se presenta el tratamiento y análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo. Se hace referencia a los datos socio demográficos obtenidos en los estadísticos descriptivos, a la par se muestran algunas tablas de contingencia de las categorías 3, 5 y 6 de la dimensión del logro, se seleccionaron dado que las demás categorías se analizarán de manera general en posteriores análisis. El análisis y tratamiento estadístico de los datos se hizo con el programa SPSS.

3.1.- Estadísticos descriptivos para los datos socio demográficos

En rasgos generales, la caracterización socio demográfica de la muestra que integró la investigación de campo se describe a continuación: el 40% de los trabajadores tienen una edad comprendida entre los 16 y 26 años de edad, un porcentaje levemente mayor lo integran personas cuyas edades oscilan en los rangos de 38 a 48 años y de 49 a 59 años. Asimismo, el 62% de las personas encuestadas son del sexo femenino y sólo el 19% representa al género masculino; con un 42%, el estado civil predominante en los trabajadores es casado(a), seguidos por los solteros con un 38%. El 36% tiene como máximo grado de escolaridad la secundaria, seguido por un 34% que tiene la primaria, un 24% tiene el bachillerato y sólo el 6% de la muestra tiene nivel de licenciatura. El 36% de los trabajadores que participaron en la investigación tiene una antigüedad menor a un año once meses; y al menos el 24% ha tenido un trabajo anterior al que actualmente realiza. Finalmente se puede hacer referencia, que el 62% de las personas que trabajan en el sector, son originarias de Baja California.

3.2.- Tablas de Contingencia

Para este análisis se tomaron en cuenta las preguntas socio-demográficas para analizarlas con los factores intrínsecos en particular y ver como se relacionan y el grado de motivación que existe en ellos, debido a que este análisis permite hacer un cruce de variables, que es uno de los objetivos de esta investigación. Se tomaron en cuenta sólo tres categorías (2, 5 y 6) porque da a conocer que tanto influye la edad, en cada uno de los empleados. Esas tres categorías forman parte de la dimensión logro, la cual se contrasta con cada categoría mencionada, para conocer su comportamiento.

Como se puede observar en la tabla 1.4, y en la gráfica 1.3, 23 de las 50 personas encuestadas, consideran que el trabajo que realizan siempre o casi siempre, les permitirá alcanzar mejores oportunidades de trabajo. Sin embargo, 16 personas tienen una percepción completamente negativa, mientras que a 7 de ellas les es indiferente. También las personas con apreciación positiva, son en mayor proporción las que tienen edades que se encuentran en los rangos de 38 a 48 años y entre 49 y 59 años. Coincidentemente las de menor edad, son las que manifestaron tendencias negativas con respecto a mejores oportunidades de trabajo asociadas a su actividad actual. Inicialmente, esto refleja que las personas que laboran dentro de estos establecimientos no sienten directamente una motivación intrínseca con respecto a la dimensión de “logro” y si existe diferencia entre las opiniones de las personas de acuerdo con su rango de edad.

Tabla 1.4.- Edad del empleado

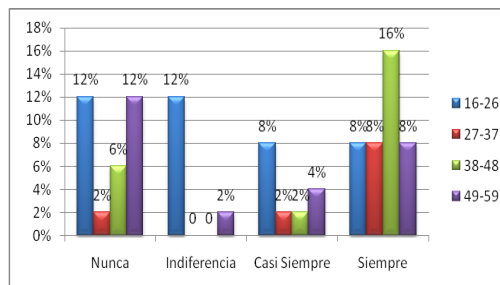
*El trabajo que realizo me permite alcanzar mejores oportunidades de trabajo.

Edad del empleado	Nunca	Indiferencia	Casi Siempre	Siempre	Total
16-26	6	6	4	4	20
27-37	1	0	1	4	6
38-48	3	0	1	8	12
49-59	6	1	2	3	12
Total	16	7	8	19	50

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación de campo (2010).

Gráfica 1.3.- Edad del empleado

*El trabajo que realizo me permite alcanzar mejores oportunidades de trabajo.



Fuente: elaboración propia con datos de la investigación de campo (2010).

3.3.- Análisis de correlación de Spearman

Se formaron las variables del modelo a través de una sumatoria de los indicadores de cada una de las variables, tanto de la dependiente (motivación) como las independientes (factores intrínsecos y factores extrínsecos) y luego se correlacionaron las variables. Esta correlación de Spearman indica que tanto los factores intrínsecos influyen significativamente en la motivación con .705** y los extrínsecos con .724**, lo cual significa que es necesario tomarlos en cuenta, para que las personas que laboran en el sector hotelero puedan sentirse motivadas.

Tabla 1.5.- Correlaciones de Spearman

			INTRINS ECOS	EXTRINS ECOS	MOTIVACION
Rho de Spearman	INTRINSECOS	Coeficiente de correlación	1,000	,888**	,705**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000
		N	50	50	50
	EXTRINSECOS	Coeficiente de correlación	,888**	1,000	,724**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000
		N	50	50	50
	MOTIVACION	Coeficiente de correlación	,705**	,724**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.
		N	50	50	50

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo (2010).

En las correlaciones de Spearman (Factores Intrínsecos y Extrínsecos Vs Motivación), nos dice; que en primer lugar se encuentra **Sueldos/prestaciones** con una correlación de .694**, en segundo lugar la **Supervisión** con una correlación de .689**, en tercer lugar **Relación supervisor** con una correlación de .657**, en cuarto lugar **Vida personal** con una correlación de .629**, en quinto lugar **Políticas y administración de la compañía** con una correlación de .613**, en sexto lugar **Crecimiento** con una correlación de .597** en séptimo lugar **Logro** con una correlación de .591** en octavo lugar **Reconocimiento** con una correlación de .586**, en noveno lugar **Condiciones de trabajo** con una correlación de .554**, en décimo lugar **Trabajo en sí** con una correlación de .517**, en décimo primer lugar **Avance** con una correlación de .466**, en décimo segundo lugar **Seguridad** con una correlación de .400**, en décimo tercer lugar **Estatus** con una correlación de .386**, en décimo cuarto lugar **Relación compañeros** con una correlación poco significativa de .338*, en décimo quinto lugar **Relaciones subordinados** sin una correlación significativa de .073 y finalmente en décimo sexto lugar **Responsabilidad** sin correlación de -.022 (Ver tabla 1.6).

Tabla 1.6.- Correlaciones de Spearman Factores Intrínsecos y Extrínsecos Vs Motivación.

Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	Motivación	Logro	Reconocimiento	Trabajo en sí	Responsabilidad	Avance	Políticas y admón. de la Cía.	Crecimiento	Supervisión	Relación con el supervisor	Condiciones de trabajo	Sueldos y prestaciones	Relación con los compañeros	Vida personal	Relación con los subordinados	Status	Seguridad
Motivación	// //	1.000	.591**	.586**	.517**	-.022	.466**	.613**	.597**	.689**	.657**	.554**	.694**	.338*	.629**	.073	.386**	.400**
Logro	// //	.591**	1,000	.642(**)	.505(**)	-.009	.559(**)	.613(**)	.594(**)	.558(**)	.544(**)	.406(**)	.639(**)	.102	.520(**)	.370(**)	.506(**)	.312(*)
Reconoci- miento	// //	.586**	.642(**)	1,000	.619(**)	.090	.557(**)	.413(**)	.592(**)	.516(**)	.514(**)	.448(**)	.517(**)	.210	.527(**)	.457(**)	.399(**)	.222
Trabajo en sí	// //	.517**	.505(**)	.619(**)	1,000	.182	.517(**)	.523(**)	.634(**)	.637(**)	.324(*)	.501(**)	.476(**)	.332(*)	.535(**)	.367(**)	.576(**)	.226
Responsa- bilidad	// //	-.022	-.009	.090	.182	1,000	-.240	.082	.202	.007	-.057	.056	.128	.052	-.155	.211	-.010	.061
Avance	// //	.466**	.559(**)	.557(**)	.517(**)	-.240	1,000	.580(**)	.497(**)	.444(**)	.427(**)	.465(**)	.513(**)	.118	.639(**)	.376(**)	.580(**)	.266
Políticas y admón. de la compañía	// //	.613**	.613(**)	.413(**)	.523(**)	.082	.580(**)	1,000	.609(**)	.578(**)	.457(**)	.454(**)	.638(**)	.075	.588(**)	.209	.559(**)	.419(**)
Crecimiento	// //	.597**	.594(**)	.592(**)	.634(**)	.202	.497(**)	.609(**)	1,000	.709(**)	.556(**)	.594(**)	.646(**)	.338(*)	.569(**)	.354(*)	.569(**)	.402(**)
Supervisión	// //	.689**	.558(**)	.516(**)	.637(**)	.007	.444(**)	.578(**)	.709(**)	1,000	.733(**)	.650(**)	.601(**)	.294(*)	.582(**)	.031	.286(*)	.244
Relación con el supervisor	// //	.657**	.544(**)	.514(**)	.324(*)	-.057	.427(**)	.457(**)	.556(**)	.733(**)	1,000	.592(**)	.609(**)	.092	.647(**)	-.068	.156	.373(**)
Condiciones de trabajo	// //	.554**	.406(**)	.448(**)	.501(**)	.056	.465(**)	.454(**)	.594(**)	.650(**)	.592(**)	1,000	.621(**)	.378(**)	.532(**)	.120	.412(**)	.612(**)
Sueldos y prestaciones	// //	.694**	.639(**)	.517(**)	.476(**)	.128	.513(**)	.638(**)	.646(**)	.601(**)	.609(**)	.621(**)	1,000	.347(*)	.611(**)	.236	.444(**)	.562(**)
Relación con los compañeros	// //	.338*	.102	.210	.332(*)	.052	.118	.075	.338(*)	.294(*)	.092	.378(**)	.347(*)	1,000	.247	.087	.475(**)	.361(**)
Vida personal	// //	.629**	.520(**)	.527(**)	.535(**)	-.155	.639(**)	.588(**)	.569(**)	.582(**)	.647(**)	.532(**)	.611(**)	.247	1,000	.200	.562(**)	.511(**)
Relación con los subordina- dos	// //	.073	.370(**)	.457(**)	.367(**)	.211	.376(**)	.209	.354(*)	.031	-.068	.120	.236	.087	.200	1,000	.388(**)	.016
Status	// //	.386**	.506(**)	.399(**)	.576(**)	-.010	.580(**)	.559(**)	.569(**)	.286(*)	.156	.412(**)	.444(**)	.475(**)	.562(**)	.388(**)	1,000	.540(**)
Seguridad	// //	.400**	.312(*)	.222	.226	.061	.266	.419(**)	.402(**)	.244	.373(**)	.612(**)	.562(**)	.361(**)	.511(**)	.016	.540(**)	1,000

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

a N según lista = 50

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo (2010).

3.4.- Contrastación de Hipótesis

Cuadro 1.12.- Contrastación de Hipótesis #1

Hipótesis	Resultados
1 Ho: "En las personas que trabajan en el sector hotelero del Valle de San Quintín no prevalecen los factores higiénicos sobre los motivacionales".	A partir de los intervalos de confianza de las medias al 95%, se determinaron cuáles de los indicadores de las dimensiones higiénicas y motivacionales son las que generan mayor motivación en las personas que trabajan en el sector hotelero del Valle de San Quintín. Se presentan por orden jerárquico por la puntuación media: en primer lugar, seguridad con una media de 27.16 (D.E. 3.17); en segundo lugar condiciones de trabajo con una media de 26.32 (D.E. 4.39), en tercer lugar relación compañeros con una media de 25.46 (D.E. 5.19), en cuarto lugar la responsabilidad con una media de 25.24 (D.E. 2.61), en quinto lugar trabajo en sí, con una media de 24.86 (D.E. 4.68), en sexto lugar supervisión con una media de 23.36 (D.E. 6.42), en séptimo lugar vida personal con una media de 23.24 (D.E. 5.77), en octavo lugar estatus con una media de 22.50 (D.E. 5.90), en noveno lugar políticas y administración de la compañía con una media de 22.14 (D.E. 6.20), en decimo lugar sueldos/prestaciones con una media de 21.52 (D.E. 5.09), en decimo primer lugar la relación supervisor con una media de 21.04 (D.E. 8.48), en decimo segundo lugar logro con una media de 20.20 (D.E. 7.18), en decimo tercer lugar crecimiento con una media de 18.94 (D.E. 6.74), en decimo cuarto lugar reconocimiento con una media de 18.70 (D.E. 4.46), en decimo quinto lugar relaciones subordinados con una media de 14.90 (D.E. 12.15) y finalmente el avance con una media de 13.62 (D.E. 7.18). Dando a conocer que sí prevalecen los factores higiénicos sobre los motivacionales. <u>Lo anterior permite rechazar la hipótesis 1 Ho con una P. del .05.</u> (Ver tabla No. 1.7).

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo (2010).

Tabla 1.7.- Intervalos de confianza para la media de cada uno de los indicadores de las dimensiones higiénicas y motivacionales.

Indicadores	N	Media	Desviación estándar	Límite inferior de confianza	Límite superior de confianza	Alpha de Cronbach	Factores	Varianza Explicada
Seguridad*	50	27.16	3.17	26.26	28.06	0.38	1	44.86
Condiciones trabajo*	50	26.32	4.39	25.07	27.57	0.75	1	48.93
Relación compañeros*	50	25.46	5.19	23.98	26.94	0.85	1	65.14
Responsabilidad**	50	25.24	2.61	24.50	25.98	-0.51	1	27.55
Trabajo en sí**	50	24.86	4.68	23.53	26.19	0.74	1	51.24
Supervisión*	50	23.36	6.42	21.54	25.18	0.79	1	49.43
Vida personal*	50	23.24	5.77	21.60	24.88	0.70	1	43.99
Status**	50	22.50	5.90	20.82	24.18	0.71	1	43.18
Pol. y admón. cía*	50	22.14	6.20	20.38	23.90	0.75	1	44.97
Sueldos / prestaciones*	50	21.52	5.09	20.07	22.97	0.52	1	52.24
Relación supervisor*	50	21.04	8.48	18.63	23.45	0.91	1	70.83
Logro**	50	20.20	7.18	18.16	22.24	0.82	1	52.66
Crecimiento**	50	18.94	6.74	17.02	20.86	0.75	1	44.70
Reconocimiento**	50	18.70	4.46	17.43	19.97	0.53	1	34.45
Relaciones subordinados*	50	14.90	12.15	11.45	18.35	0.98	1	92.15
Avance**	50	13.62	7.18	11.58	15.66	0.83	1	55.23

*Indicadores de la dimensión "Factores Higiénicos".

** Indicadores de la dimensión "Factores Motivacionales".

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo (2010).

Cuadro 1.13.- Contrastación de Hipótesis #2

Hipótesis	Resultados
2 Ho: "No existen diferencias significativas entre la percepción de importancia en las dimensiones higiénicas y motivacionales de acuerdo con la edad de las personas que trabajan en estos establecimientos".	El uso del análisis de varianza (ANOVA) permitió encontrar diferencias significativas entre la importancia que le asignan los trabajadores del sector hotelero del Valle de San Quintín a las dimensiones higiénicas y motivacionales que reciben en las respectivas empresas donde trabajan. Tal como se describe en la tabla 1.8, los rangos de edades considerados en el estudio se establecieron de 16 a 28, de 27 a 37, de 38 a 48 y de 49 a 59 años de edad. Los indicadores donde se presentaron diferencias significativas fueron: Políticas y Administración de la Compañía, Supervisión, Condiciones de trabajo, Relación con los compañeros, Vida personal. Las políticas y administración de la compañía parece ser más importante para las personas que tienen una edad entre 38 y 48 años y menos importante para la que tienen una edad entre 49 y 59 años. De la misma manera se da con el indicador de supervisión. En lo referente a las condiciones de trabajo, las personas que tienen una edad entre 27 y 37 años son las que le asignan mayor importancia al mismo, mientras que la menor importancia se las asignan las personas que tienen edades entre 49 y 59 años. La relaciones con los compañeros tienen mayor importancia para las personas que tienen una edad entre 38 y 48 años y menor importancia para la que tienen una edad entre 49 y 59 años y por último, en el indicador de vida personal, las personas con edades entre 16 y 28 años y entre 49 y 59 años le asignan menor importancia a este indicador, mientras que las que tienen edades entre 38 y 48 años le asignan mayor importancia. Lo anterior permite rechazar la hipótesis #2 Ho, con una P. de .05.

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación de campo (2010).

Tabla 1.8.- Análisis de varianza (ANOVA) para los indicadores higiénicos y motivaciones en el sector hotelero del Valle de San Quintín

Categorías	Edad	N	Media ajustada	Desviación ajustada	F	P
Pol. y Admón. Cía.	16-28	20	21.35	5.69	2.04	**
	27-37	6	23.67	5.39		
	38-48	12	25.25	5.19		
	49-59	12	19.58	7.43		
Supervisión	16-28	20	22.60	6.22	2.08	**
	27-37	6	23.00	7.69		
	38-48	12	27.08	4.38		
	49-59	12	21.08	6.99		
Condiciones de Trabajo	16-28	20	25.30	4.05	2.96	**
	27-37	6	29.00	2.00		
	38-48	12	28.42	3.50		
	49-59	12	24.58	5.43		
Relación con los compañeros	16-28	20	25.65	3.98	3.92	**
	27-37	6	25.67	4.41		
	38-48	12	28.58	1.62		
	49-59	12	21.92	7.54		
Vida personal	16-28	20	21.80	5.59	3.18	**
	27-37	6	25.50	3.45		
	38-48	12	26.75	4.22		
	49-59	12	21.00	6.77		

Se presentan sólo las que tuvieron diferencias significativas

** Significancia menor a 0.05

El ANOVA se hizo con aquellas subescalas que alcanzaron niveles de confiabilidad según el Alpha de Cronbach

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo (2010).

Cuadro 1.14.- Contrastación de Hipótesis #3

Hipótesis	Resultados
3 Ho: "No existe correlación directa significativa entre los indicadores higiénicos y los indicadores motivacionales en el sector hotelero del Valle de San Quintín".	Los coeficientes de Spearman permitieron identificar los indicadores que tienen correlación bivariada significativas entre sí, a excepción de los cruces entre las siguientes variables que arrojaron índices no significativos: Logro vs Relación con compañeros, Avance vs Relación con compañeros, Políticas y Administración de la compañía vs Relación con Compañeros, Relación con el supervisor vs Relación con compañeros, Vida personal vs Relación con compañeros, Relación con subordinados vs Relación con Supervisor, Relación con subordinados vs Condiciones de trabajo, Relación con subordinados vs Relación con compañeros, Relación con subordinados vs Vida Personal y finalmente el Status vs Relación con el Supervisor. Por lo anterior se rechaza la hipótesis #3 Ho. Se puede observar de manera clara en la Tabla 1.9.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo (2010).

Tabla 1.9.- Coeficientes de correlación de Spearman para las dimensiones higiénicas y motivacionales en el sector hotelero del Valle de San Quintín.

	Logro	Trabajo en sí	Avance	Crecimiento	Pol. y admón. cía.	Supervisión	Relación supervisor	Condiciones trabajo	Relación compañeros	Vida personal	Relaciones subordinados	Status
Logro	1.00											
Trabajo en sí	0.51**	1.00										
Avance	0.56**	0.52**	1.00									
Crecimiento	0.59**	0.63**	0.50**	1.00								
Pol. y admón. cía.	0.61**	0.52**	0.58**	0.61**	1.00							
Supervisión	0.56**	0.64**	0.44**	0.71**	0.58**	1.00						
Relación con el supervisor	0.54**	0.32*	0.43**	0.56**	0.46**	0.73**	1.00					
Condiciones de trabajo	0.41**	0.50**	0.47**	0.59**	0.45**	0.65**	0.59**	1.00				
Relación con compañero	0.10	0.33*	0.12	0.34*	0.08	0.29*	0.09	0.38**	1.00			
Vida personal	0.52**	0.53**	0.64**	0.57**	0.59**	0.58**	0.65**	0.53**	0.25	1.00		
Relaciones con los subordinados	0.37**	0.37**	0.38**	0.35*	0.21	0.03	-0.07	0.12	0.09	0.20	1.00	
Status	0.51**	0.58**	0.58**	0.57**	0.56**	0.29*	0.16	0.41**	0.47**	0.56**	0.39**	1.00

** Significación menor a 0.01 (Dos colas)

* Significación menor a 0.05 (Dos colas)

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo (2010).

3.5.- Contrastación de Preguntas de Investigación

Cuadro 1.15.-Contrastación de preguntas de Investigación y objetivo general

Respuesta a las preguntas de la investigación	
1.- ¿Cuáles son los factores motivacionales intrínsecos que se utilizan en el sector hotelero de San Quintín, Baja California?	Los que más se utilizan son sólo dos y se encuentran en el siguiente orden: el trabajo en sí ocupando el quinto lugar con una media de 24.86 y una desviación estándar de 4.68 y en décimo segundo lugar se encuentra el logro con una media de 20.20 y con una desviación estándar 7.18, que forman parte de las dimensiones de los factores intrínsecos. En el sector hotelero de San Quintín.
2.- ¿Cuáles son los factores motivacionales extrínsecos que se presentan en el sector hotelero de San Quintín?	Los que más se utilizan son sólo tres y se encuentran en el siguiente orden: en primer lugar, seguridad con una media de 27.16 y una desviación estándar de 3.17, en segundo lugar condiciones de trabajo con una media de 26.32 y una desviación estándar de 4.39, en tercer lugar relación con los compañeros con una media de 25.46 y una desviación estándar de 5.19, que forman parte de las dimensiones de los factores intrínsecos. En el sector hotelero de San Quintín.

3.- ¿Cuáles de los factores intrínsecos (motivacionales) en base a la teoría de Herzberg; el logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, avance y crecimiento, son percibidos por el recurso humano del sector hotelero de San Quintín, Baja California?	Todos los factores intrínsecos son percibidos por el recurso humano del sector hotelero en San Quintín, Baja California, pero se encuentran en un orden específico: la responsabilidad en cuarto lugar con una media de 25.24 y una desviación estándar de 2.61, el trabajo en sí, ocupando el quinto lugar con una media de 24.86 y una desviación estándar de 4.68 y en décimo segundo lugar se encuentra el logro con una media de 20.20 y con una desviación estándar 7.18, decimo tercer lugar crecimiento con una media de 18.94 y una desviación estándar de 6.74, en decimo cuarto lugar reconocimiento con una media de 18.70 y una desviación estándar de 4.46 y finalmente el avance con una media de 13.62 y una desviación estándar de 7.18.
--	--

4.- ¿Cuáles de los factores extrínsecos (higiénicos) en base a la teoría de Herzberg; políticas y administración de la compañía, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos y prestaciones, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, status, seguridad, son percibidos en el recurso humano del sector hotelero de San Quintín, Baja California?	Todos los factores extrínsecos son percibidos por el recurso humano del sector hotelero en San Quintín, Baja California, pero se encuentran en un orden específico: primer lugar, seguridad con una media de 27.16 y una desviación estándar de 3.17, en segundo lugar condiciones de trabajo con una media de 26.32 y una desviación estándar de 4.39, en tercer lugar relación con los compañeros con una media de 25.46 y una desviación estándar de 5.19. en sexto lugar supervisión con una media de 23.36 y una desviación estándar de 6.42, en séptimo lugar vida personal con una media de 23.24 y una desviación estándar de 5.77, en octavo lugar estatus con una media de 22.50 y una desviación estándar de 5.90, en noveno lugar políticas y administración de la compañía con una media de 22.14 y una desviación estándar de 6.20, en decimo lugar sueldos/prestaciones con una media de 21.52 y una desviación estándar de 5.09, en decimo primer lugar la relación supervisor con una media de 21.04 y una desviación estándar de 8.48 y en decimo quinto lugar relaciones subordinados con una media de 14.90 y una desviación estándar de 12.15.
---	--

Respuesta al objetivo general	
Conocer los factores intrínsecos y extrínsecos, que generan motivación en los trabajadores del sector hotelero, en San Quintín, Baja California, basados en la teoría bifactorial de Herzberg.	Gracias a los análisis realizados se pudo conocer los factores intrínsecos y extrínsecos que existen en el sector hotelero en San Quintín, Baja California, además de conocer el orden de importancia que le dieron a cada una de los indicadores propuestos en las dimensiones higiénicas y motivacionales

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo (2010).

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

Se logró determinar a través del análisis de intervalos de confianza de las medias al 95%, cuáles de los indicadores de las dimensiones higiénicas y motivacionales son las que generan mayor motivación en las personas que trabajan en el sector hotelero del Valle de San Quintín. Con base a estos resultados, se puede mencionar que los empleados del sector hotelero del Valle de San Quintín, le asignan rangos de importancia diferentes a cada una de los indicadores propuestos en las dimensiones higiénicas y motivacionales.

Así mismo, mediante el uso del análisis de varianza (ANOVA) permitió encontrar diferencias significativas entre la importancia que le asignan los trabajadores del sector hotelero del Valle de San Quintín a las dimensiones higiénicas y motivacionales que reciben en las respectivas empresas donde trabajan. Los indicadores donde se presentaron diferencias significativas fueron: Políticas y Administración de la Compañía, Supervisión, Condiciones de trabajo, Relación con los compañeros y Vida personal. Por último con el análisis de los coeficientes de Spearman permitieron identificar los indicadores que tienen correlación bivariada significativas entre sí, a excepción de los cruces en las variables; Logro vs Relación con compañeros, Avance vs Relación con compañeros, Políticas y Administración de la compañía vs Relación con Compañeros, Relación con el supervisor vs Relación con compañeros, Vida personal vs Relación con compañeros, Relación con subordinados vs Relación con Supervisor, Relación con subordinados vs Condiciones de trabajo, Relación con subordinados vs Relación con compañeros, Relación con subordinados vs Vida Personal y finalmente el Status vs Relación con el Supervisor.

La teoría de Frederick Herzberg, es de gran utilidad para este estudio, gracias a ella se pudo determinar que realmente es una herramienta para conocer los factores que más generan motivación en las personas que laboran en el sector hotelero del Valle de San Quintín.

4.1.- Hallazgos

Cuadro 1.16.- Hallazgos en la investigación

Hallazgos en esta investigación	Hallazgos en otra investigación	Coincidencias	Diferencias
En este estudio se planteó conocer los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la motivación del recurso humano del sector hotelero en San Quintín, Baja California México. Tomando como base la teoría de Frederick Herzberg. A los resultados que se llegaron en esta investigación es que sí prevalecen los factores extrínsecos (higiénicos) inclusive influyen sobre los factores intrínsecos (motivacionales) en las personas que trabajan en el sector hotelero del Valle de San Quintín.	En un estudio llamado motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg en donde se propuso identificar y medir los factores motivacionales de los trabajadores peruanos según la teoría de Herzberg, a empresas de producción, comerciales y de servicios de la provincia de Lima y de Huancayo.	En ambas investigaciones se tomo en cuenta la teoría de Frederick Herzberg. En ambas investigaciones hubo correlación altamente significativa entre los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos en la motivación.	La primera investigación se realizó en el sector hotelero de San Quintín en específico y en el en la segunda investigación, se realizó el estudio a empresas de producción, comerciales y de servicios de la provincia de Lima y de Huancayo.

Hallazgos en esta investigación	Hallazgos en otra investigación	Coincidencias	Diferencias
Los resultados a través del análisis de correlación de Spearman señalaron que los factores intrínsecos (motivacionales) presentes son: logro, reconocimiento, trabajo en sí y crecimiento los cuales presentaron una correlación de Spearman positiva muy alta, sólo la dimensión avance es positiva en forma considerable. Y la dimensión responsabilidad fue la única que no tuvo correlación incluso fue la única negativa.	Los resultados de esta investigación señalaron que los factores motivadores son: responsabilidad, trabajo en sí, crecimiento, reconocimiento y promoción presentan correlación positiva muy fuerte, sólo la correlación con el factor logro es positiva en forma considerable.	En la primera investigación, en relación a la correlación de Spearman se encontró que los factores intrínsecos (motivacionales) que mostraron una correlación positiva muy alta fueron: el logro, reconocimiento, trabajo en sí y crecimiento. Al igual que en la segunda investigación.	En la primera investigación, la dimensión logro, presentó correlación significativa alta y en la segunda investigación la dimensión logro fue la única que presentó correlación positiva en forma considerable nada más.

Hallazgos en esta investigación	Hallazgos en otra investigación	Coincidencias	Diferencias
Los factores extrínsecos (higiénicos) encontrados fueron: sueldos y prestaciones, supervisión, relación con el supervisor, vida personal y condiciones de trabajo. Además estas ocuparon las correlaciones de Spearman positivas más altas en orden jerárquico ocupando los primeros lugares por sobre las motivacionales. Sólo las dimensiones seguridad, status, relación con compañeros, son positivamente considerables. Y la dimensión relación con los subordinados no tuvo correlación significativa.	Los factores higiénicos: seguridad, relación con el jefe, supervisión, condiciones de trabajo, sueldo, relación con los compañeros, vida personal, y política y administración, tienen correlación muy fuerte, sólo la correlación del factor status es positivamente considerable.	En la primera investigación, en relación a la correlación de Spearman se encontró que los factores extrínsecos (higiénicos) encontrados fueron: sueldos y prestaciones, supervisión, relación con el supervisor, vida personal, condiciones de trabajo. Y sólo status con una correlación positiva considerable, al igual que en la segunda investigación.	En la primera investigación se utiliza la dimensión avance que es positiva en forma considerable y en la segunda investigación ellos ponen la dimensión promoción la cual presentó una correlación positiva muy fuerte.

Hallazgos en esta investigación	Hallazgos en otra investigación	Coincidencias	Diferencias
Los resultados de la investigación de campo señalan que: los factores intrínsecos influyen significativamente en la motivación con una correlación de Spearman de .705** y los factores extrínsecos con una correlación de .724** Lo cual significa que generan más motivación los extrínsecos que los intrínsecos.	Los factores relación con los subordinados y poder obtuvieron una correlación baja o débil, lo que significa que para los evaluados estos factores no son relevantes como elementos motivadores, resultado que contrasta con la teoría de Frederick Herzberg y David MacClelland.	En ambas investigaciones los factores intrínsecos y extrínsecos se encuentran presentes casi todos los factores.	Otra diferencia es que en la primera investigación la dimensión responsabilidad fue la única que no tuvo correlación significativa incluso fue la única negativa y en la segunda investigación la responsabilidad fue una de las dimensiones que presentó una correlación positiva fuerte.

Hallazgos en esta investigación	Hallazgos en otra investigación	Coincidencias	Diferencias
Para corroborar estos datos también se puede observar el análisis de varianza en <u>donde los resultados arrojaron que los factores motivadores intrínsecos están por debajo de los motivadores extrínsecos</u>, colocando en primer lugar, a la seguridad con una media de 27.16 (D.E. 3.17), pero con una correlación de Spearman de .400** que es positivamente considerable aunque no tan significativa; y finalmente en decimo sexto lugar el avance con una media de 13.62 (D.E. 7.18), pero con una correlación de Spearman de .466**, también que es positivamente considerable aunque no tan significativa.	Se puede afirmar que casi todos los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo así como los factores de higiene o extrínsecos al trabajo están presentes en la percepción (y valoración) de los trabajadores peruanos.	En ambas investigaciones se puede observar que se da un valor al brindar a los trabajadores la satisfacción de las necesidades de higiene o mantención, necesarias para lograr un bienestar psíquico del individuo con su ámbito laboral como lo explica en su teoría Frederick Herzberg.	En la primera investigación se utilizó la dimensión sueldos y prestaciones y en la segunda investigación sólo se utilizó la dimensión sueldos.

Hallazgos en esta investigación	Hallazgos en otra investigación	Coincidencias	Diferencias
En cuanto al orden de los factores extrínsecos e intrínsecos según el mayor puntaje de correlación de Spearman se encuentra en primer lugar Sueldos/prestaciones con una correlación de .694**, seguido por Supervisión con una correlación de .689**, y finalmente en décimo sexto lugar Responsabilidad sin correlación significativa que es de -.022. Se puede afirmar que la mayoría de los factores tanto extrínsecos como extrínsecos están presentes en la percepción (y valoración) de los trabajadores del Valle de San Quintín.	El trabajo de investigación realizado permite deducir niveles o situaciones de satisfacción. Sobre los factores motivacionales encontraron en primer lugar al factor responsabilidad y en último lugar al factor logro. Lo cual significa que el grado de satisfacción de las necesidades básicas es insuficiente lo que no permite “liberar” energías.	En relación con la productividad, se podría mencionar que el hecho de aumentar la motivación tanto intrínseca como extrínseca favorecería la productividad de los trabajadores dentro del trabajo independientemente del sector. En la Investigación de Clark et al. (1996), y en la investigación elaborada, en ambas investigaciones se ve que si existe relación entre la edad adulta reportan más satisfacción que la gente joven y menor importancia.	En la primera investigación se utilizó la dimensión relación supervisor y en la segunda investigación sólo se utilizó la dimensión relación jefe. En la primera investigación las dimensiones seguridad, relación con los compañeros, fueron positivamente considerables, y sólo la dimensión relación con los subordinados no tuvo correlación significativa. En la segunda investigación las dimensiones: seguridad, relación con los compañeros, política y administración ocuparon una correlación positiva alta.

Hallazgos en esta investigación	Hallazgos en otra investigación	Coincidencias	Diferencias
El trabajo de investigación permite ver mediante el análisis de varianza que los trabajadores desde su perspectiva ven a los factores intrínsecos y extrínsecos en un orden específico como se mencionó anteriormente en dicho análisis, los cuales tiene diferente valor comparado con la correlación de Spearman que están en otro orden, existen algunas dimensiones que tienen muy poca significancia como lo son las dimensiones: avance, seguridad, status, relación compañeros. Y en las dimensiones que no tienen el significancia alguna, están las siguientes dimensiones: relaciones subordinados y la responsabilidad en relación a la motivación.	Clark, et al. (1996), han realizado muchas investigaciones destinadas a establecer la relación entre la edad y las distintas formas de satisfacción laboral; se ha encontrado que los empleados más viejos tienden a reportan más satisfacción que los jóvenes y esta relación es más fuerte que la asociada al género, educación, etnia o ingresos.	En ambas investigaciones se ve que si existe relación de la edad en que la satisfacción intrínseca es mínima.	En la investigación de Clark, et al. (1996), se hace mención a la satisfacción laboral y en la investigación actual elaborada se hace mención a la motivación.

Hallazgos en esta investigación	Hallazgos en otra investigación	Coincidencias	Diferencias
Los rangos de edades considerados en el estudio se establecieron de 16 a 28, de 27 a 37, de 38 a 48 y de 49 a 59 años de edad. Las políticas y administración de la compañía, supervisión, la relaciones con los compañeros, vida personal parecen ser más importante para las personas que tienen una edad entre 38 y 48 años. En lo referente a las condiciones de trabajo, parecen ser más importante para las personas que tienen una edad entre 27 y 37 años.	La edad en que la satisfacción intrínseca es mínima parece ser menor que aquella a que llega a su punto más bajo la satisfacción extrínseca.	En ambas investigaciones se tomo como objeto de estudio, la edad.	En la investigación de Clark, et al. (1996), toma en cuenta, etnia y en la investigación actual no se tomó como objeto de estudio.

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación de campo (2010).

4.2.- Recomendaciones

Se recomienda para los empresarios del sector hotelero que presten atención a las necesidades específicas de cada uno de sus empleados, ya que todos son diferentes y cada uno tiene su propia perspectiva de lo que le motiva, inclusive el simple hecho de que el jefe se involucre más en el trabajo y ellos sientan que son tomados en cuenta, es una manera de motivarlos. El dinero no lo es todo, aunque sí es importante la administración de sueldos y salarios, para que a través de ello perciban su ingreso como justo. Se invita al empresario a pensar en elaborar un buen programa que incluya tanto los factores intrínsecos como extrínsecos, con el apoyo de expertos en el área y de esta manera lograr en cada uno de sus empleados una motivación tanto interna como externa, logrando así, que ellos aporten lo mejor en el servicio que se espera sea de calidad.

4.3.- Limitaciones

En función de los datos estadísticos, quizás una de las limitantes que puede tener el estudio, es el tamaño de la muestra y el tamaño de los hoteles y moteles donde se hizo el estudio. Debido a que la población total del Valle de San Quintín es muy pequeña aún. Por otra parte el que algunos hoteles se abstengan de participar debido a la extensión de las preguntas del cuestionario, sobre todo por el tiempo que les tomará contestarlo. Y por último, un factor que en determinado momento puede sesgar la respuesta del empleado es el temor a la pérdida del empleo.

4.4.- Investigaciones futuras

Se puede hacer este mismo estudio en otros lugares, como ya se ha hecho en trabajadores peruanos, por mencionar algunos ejemplos de sectores hoteleros; se puede hacer también en las ciudades de Tijuana y Ensenada, municipios pertenecientes al estado de Baja California, incluso se pudiera hacer un estudio comparativo más cercano entre los resultados que arrojó el Valle de San Quintín en contraste con los que arrojaría el municipio de Ensenada, para conseguir analogías y diferencias y verificar si la respuesta ante los indicadores de las variables sigue una misma tendencia con respecto a la teoría de Frederick Herzberg.

Anexos

Cuestionario

Buenos días, se está trabajando en una investigación sobre los factores que influyen en la motivación dentro del Sector Hotelero en San Quintín, Baja California. Mucho le agradeceré que conteste de forma objetiva las siguientes preguntas, según su preferencia.

Instrucciones: Cada pregunta tiene cinco opciones de respuesta en una escala creciente, por favor seleccione la que sea de su elección y márquela con una "X".

1. Nunca	2. Casi Nunca	3. Indiferente	4. Casi Siempre	5. Siempre
-----------------	----------------------	-----------------------	------------------------	-------------------

Podrá seleccionar su respuesta de acuerdo con lo que está viviendo en el lugar que usted labora, según con su punto de vista, no elija más de una opción. Sus respuestas serán anónimas, se manejarán de forma confidencial y no serán compartidas con la empresa, por lo que se le pide que conteste sinceramente.

I. - Preguntas socio-demográficas

a) Edad:	16-26 1	27-37 2	38-48 3	49-59 4	60-70 5
b) Género	Femenino 1	Masculino 2			
c) Estado Civil:	Soltero(a) 1	Casado(a) 2	Unión libre 3	Divorciado(a) 4	Viudo(a) 6
d) Escolaridad:	Primaria 1	Secundaria 2	Bachillerato 3	Licenciatura 4	Posgrado 5
e) Antigüedad en la empresa:	0-1año 11 Meses 1	2-3 Años 11 meses 2	4-5 años 11 meses 3	6-7 años 11 meses 4	8- o mas 5
f) No. De empleos anteriores	0-1 1	2-3 2	4-5 3	6-7 4	8-9 5
g) Origen (de nacimiento)	Baja California 1	Sonora 2	Sinaloa 3	Oaxaca 4	Otro: 5

1. Nunca	2. Casi Nunca	3. Indiferente	4. Casi Siempre	5. Siempre
1. El trabajo que realizo es totalmente satisfactorio para mí.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
2. Mi jefe(a) siempre me felicita por haber realizado un excelente trabajo.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
3. El trabajo que realizo me permite alcanzar un mejor sueldo.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
4. Mi jefe(a) siempre mira lo que hago bien.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
5. Con mi empeño he logrado obtener un buen puesto.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
6. El trabajo que realizo me permite alcanzar mejores oportunidades de trabajo.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
7. Mi jefe(a) siempre me da estímulos económicos por los trabajos que he realizado bien.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
8. Me siento orgulloso(a) por ser una persona competitiva dentro de mi puesto.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
9. Mis habilidades de servicio me permiten sobresalir de entre los demás por lo cual mi jefe me da un reconocimiento.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
10. Mis conocimientos del puesto me permiten ser una persona solicitada.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
11. Mi jefe(a) siempre me felicita por hacer un buen trabajo.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
12. Tengo habilidades que me permiten sobresalir de entre los demás.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
13. Mi trabajo es interesante.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
14. Me siento muy relajado(a) con el trabajo que actualmente realizo.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
15. Me siento feliz con el trabajo que realizo.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
16. Mi trabajo es fácil.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
17. Al final de la jornada de trabajo me suelo encontrar sin cansancio.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
18. Mi trabajo es agradable.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
19. Me siento satisfecho(a) con la responsabilidad que tengo en mi trabajo.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
20. Tengo pocas responsabilidades en este trabajo.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
21. Creo que es importante que mi trabajo quede bien a la primera.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
22. Me siento preocupado(a) por todas las tareas que tengo que realizar.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4
23. Sé que mi responsabilidad es dar un servicio de calidad.	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4

24. Me agrada cumplir con todos los requisitos que me piden en mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
25. En mi trabajo existen oportunidades para alcanzar mejores puestos.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
26. En mi trabajo, las políticas para ascender son justas.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
27. En mi trabajo las personas pueden alcanzar mejores puestos.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
28. Si doy mi mejor esfuerzo, podre subir de puesto.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
29. Los ascensos en mi trabajo son frecuentes.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
30. Es fácil subir de puesto en esta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
31. Estoy motivado(a) con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
32. Estoy motivado(a) con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
33. Estoy motivado(a) con la oportunidad que me dan en la empresa para estudiar.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
34. Me motivan para asistir a cursos de actualización o capacitación.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
35. Me permiten salir temprano como para asistir a una escuela.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
36. Es fácil conseguir permisos como para empezar a estudiar.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
37. Mi empresa me trata con justicia e igualdad.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
38. Las políticas del hotel donde trabajo son interesantes para mí.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
39. Los ideales del hotel donde trabajo son valiosos.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
40. La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me motiva.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
41. Entiendo realmente los ideales del hotel.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
42. En mi empresa existe una buena administración del personal.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
43. Mis superiores son justos cuando señalan los errores.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
44. Mi jefe(a) le pone mucha atención al trabajo que realizo.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
45. Es fácil entender lo que mi jefe(a) espera de mí.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
46. Mi jefe(a) me explica claramente por qué mi trabajo está bien o mal hecho.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
47. Siento que mi jefe(a) es cuidadoso(a) cuando revisa mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5

48. Mi jefe(a) dirige su grupo correctamente.					
	1	2	3	4	5
49. Mi jefe(a) me ayuda a realizar mi trabajo.					
	1	2	3	4	5
50. Las relaciones que tengo con mi jefe(a) hacen que mi trabajo sea agradable.					
	1	2	3	4	5
51. Mi jefe(a) se interesa por mi bienestar.					
	1	2	3	4	5
52. Me agrada la forma en que mi jefe(a) supervisa las actividades de trabajo.					
	1	2	3	4	5
53. Trabajo a gusto con mi jefe(a) porque es amistoso(a).					
	1	2	3	4	5
54. Es fácil trabajar con mi jefe(a).					
	1	2	3	4	5
55. El puesto que actualmente desempeño me brinda bienestar personal.					
	1	2	3	4	5
56. El nivel de seguridad en mi trabajo es más alto en comparación con el de la competencia.					
	1	2	3	4	5
57. El espacio donde realizo mis actividades es el adecuado.					
	1	2	3	4	5
58. El personal que laboramos en la empresa está capacitado para desarrollar sus actividades.					
	1	2	3	4	5
59. Existen medidas de seguridad adecuadas.					
	1	2	3	4	5
60. Siempre se nos proporcionan las herramientas necesarias para realizar nuestro trabajo.					
	1	2	3	4	5
61. Siento que estoy muy bien pagado(a).					
	1	2	3	4	5
62. Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas.					
	1	2	3	4	5
63. Creo que debería recibir mejores prestaciones.					
	1	2	3	4	5
64. Estoy satisfecho(a) con el dinero que gano en mi trabajo.					
	1	2	3	4	5
65. Me gustaría recibir un mejor salario.					
	1	2	3	4	5
66. Los ingresos que recibo por mi trabajo son adecuados para mis gastos normales.					
	1	2	3	4	5
67. Las relaciones con mis compañeros(as) de trabajo son agradables.					
	1	2	3	4	5
68. Mis compañeros(as) de trabajo me hacen sentir bien.					
	1	2	3	4	5
69. Mis compañeros(as) de trabajo se interesan por mí.					
	1	2	3	4	5
70. Mis compañeros(as) de trabajo me caen bien.					
	1	2	3	4	5
71. Mis compañeros(as) son amistosos(as).					
	1	2	3	4	5
72. Tengo relación cercana con mis compañeros(as) de trabajo.					
	1	2	3	4	5

73. Es fácil que mis decisiones se tomen en cuenta en mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
74. Mi trabajo me hace ser una persona mejor.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
75. Muy pocas veces mi trabajo altera mi ánimo, mi salud o mis horas de sueño.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
76. Me siento satisfecho(a) porque aprendo hacer cosas nuevas en mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
77. Siento que existen muchas oportunidades de mejorar en mi trabajo para mi superación personal.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
78. Me siento orgulloso(a) del trabajo que realizo porque me permite tener una buena superación personal.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
79. Las relaciones con mis subordinados(as) de trabajo son agradables.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
80. Mis subordinados(as) me hacen sentir bien.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
81. Tengo una relación cercana con mis subordinados(as) de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
82. Mis subordinados(as) de trabajo me caen bien.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
83. Mis subordinados(as) son amistosos(as).	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
84. La comunicación con mis subordinados(as) es buena.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
85. Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
86. Me satisface mi capacidad actual para decidir por mis mismos aspectos de mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
87. En el puesto que estoy me brinda un status dentro de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
88. Es fácil llegar a un nivel en que me sienta realizado.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
89. Las condiciones laborales de mi trabajo me permiten tener una buena relación social.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
90. Me siento satisfecho(a) de que se reconozca mi esfuerzo con un mejor salario	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
91. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
92. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
93. El entorno físico y el espacio en que trabajo son buenos.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
94. La estructura física de mi entorno de trabajo no interfiere con mi capacidad para realizar el mismo.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
95. Tengo la seguridad de que mi trabajo no es por temporadas cortas de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
96. La empresa me proporciona seguro médico.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5

97. Hago las cosas con rapidez cuando necesito sacar mi trabajo en tiempo.					
	1	2	3	4	5
98. Realizo mi trabajo de manera adecuada, aunque eso implique hacer las cosas varias veces hasta que quede bien.					
	1	2	3	4	5
99. Me gusta mucho hacer el trabajo que realizo.					
	1	2	3	4	5
100. Tengo mucha habilidad para sacar pronto mi trabajo, aunque no quede tan bien.					
	1	2	3	4	5
101. Me preocupa que mi trabajo quede mal					
	1	2	3	4	5
102. Soy muy paciente aunque las cosas no queden bien a la primera.					
	1	2	3	4	5
103. Mi esfuerzo es importante para hacer las cosas bien en mi trabajo					
	1	2	3	4	5
104. Mi jefe(a) siempre me dice lo que la empresa espera de mí.					
	1	2	3	4	5
105. Mi jefe(a) valora mi trabajo y me recompensa por ello.					
	1	2	3	4	5
106. Mi jefe(a) me corrige de manera adecuada, cuando hago las cosas mal					
	1	2	3	4	5
107. Mi esfuerzo tiene que ver con que las cosas queden bien en mi trabajo.					
	1	2	3	4	5
108. Mi jefe(a) se preocupa por informarme sobre lo que la empresa espera de mí.					
	1	2	3	4	5
109. Me gusta permanecer por tiempo indefinido con la empresa en que trabajo.					
	1	2	3	4	5
110. Me agrada la manera en que me tratan en la empresa.					
	1	2	3	4	5
111. Pongo todo mi empeño porque sé que servirá para ascender a otros puestos.					
	1	2	3	4	5
112. Me agrada que mis opiniones sean tomadas en cuenta dentro de la empresa.					
	1	2	3	4	5
113. Me interesa la estabilidad en un trabajo.					
	1	2	3	4	5
114. Mis opiniones a la empresa les interesan.					
	1	2	3	4	5
115. Me considero una persona muy valiente					
	1	2	3	4	5
116. Soy una persona muy positiva.					
	1	2	3	4	5
117. Tengo la seguridad de hacer un buen trabajo.					
	1	2	3	4	5
118. Necesito siempre el apoyo de otras personas para poder realizar mi trabajo.					
	1	2	3	4	5
119. Me considero una persona muy paciente.					
	1	2	3	4	5
120. Me motiva con facilidad si la empresa satisface algunas de mis necesidades.					
	1	2	3	4	5

Referencias

Entrevista

Guerrero, V. (2009). Historia de San Quintín. Entrevista realizada el 25 de mayo de 2009 en San Quintín, Baja California.

Libros

Ardila, R. (1986). *Psicología del trabajo*. Chile: Universitaria.

Arias, F., & Heredia, V. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (5ª. ed.). México: Editorial Trillas.

Bateman, T. & Snell, S. (2005). *Un nuevo panorama competitivo* (6ª. ed.). México: MacGraw-Hill

Bohlander, G. & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14ª. Ed.). México: Thompson.

Bruce, A. & Pepitone J. (2002). *Tenga a su equipo motivado*. Madrid: Mc Graw-Hill.

Dalton, M., Hoyle, D.G. & Watts, M.W. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.

Dessler, G. & Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (2ª. Ed.). México: Prentice-Hall.

Espada, M. (2003). *Nuestro motor emocional*. Madrid: Díaz de Santos.

Faine, I. & Tornabell, R. (2001). *La pasión por la banca*. Barcelona: Deusto.

Furnhan, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford University Press México.

García, D.J. & García, E. (2004). *La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras*. Madrid: Editorial Ramón Areces.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global* (11ª. ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

Lévy Leboyer, C. (2003). *La Motivación en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª. Ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª. ed.). México: Pearson Educación.

Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Interoceánicas, S.A.

Stoner, J., Freeman, R.E. & Gilbert, D.R. (1996). *Administración* (6ª. Ed.). México: Pearson Educación.

Vroom, V., Esqueda, S., Deci, E.L. & Ferrer, L. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.

Artículo de revista o publicación periódica

Berglas, S. (2006, September). How to keep A players productive. *Harvard Business Review*, 104-112.

Bluedorn, A. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.

Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of occupational and organizational. Psychology*, 69, 57-81.

Hansler, J. (2006). Innovation and Motivation. *American Nurseryman*. 15 (8), 36-45

Marín, A.C. & Velasco, M.I. (1998). Comparación de perfiles motivacionales y de ciclos de vida laboral. *Estudios Gerenciales CO*, 68, 59-70.

Potes, A. (1997). Factores motivacionales que inciden en la productividad del cortero de caña en el ingenio Central Castilla, S.A., *IV Congreso Colombiano de la Asociación de Técnicos de la Caña de Azúcar*, 88, 554-566.

Artículo de revista o publicación electrónica

Córdoba, J. & García, A. (2003). Turismo, globalizacion y medio ambiente en el caribe mexicano, Investigaciones geográficas. *Boletín del Instituto de Geografía*, 052, 117-136. Consultado el 25 de Junio de 2009 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=56905208>

Grensing-Pohal, L. (2006). Compensation Philosophies. *Credit Union Management*, 9, 42-57. Consultado el 16 febrero de 2010 en: <http://www.allbusiness.com/finance-insurance/credit-intermediation-relatedactivities/4083792-1.html>

Liquidano, M. del C. (2006). El Administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. *Contaduría y Administración*, 220, 145-178. Consultado el 05 de marzo de 2009 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39522007>

López, M. & Serrano, A. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 3 (3), 1-13. Consultado el 14 de noviembre de 2009 en: <http://redalyc.uaemex.mx/buscador/search.jsp?query=Lopez%2F+M.+C+serrano&rbArt=rbArt>

Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista electrónica EATI*, 12), 79-86. Consultado el 15 de julio del 2009 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/215/21512808.pdf>

Meliá, J.L. & Peiró, J.M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 12 (1/2), 25-39. Consultado el 22 de marzo de 2010 en: http://www.uv.es/meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS21_26.PDF

Pastor, M. (s.f.). La agenda 2005 de los Recursos Humanos. *Revista Electrónica Learning review*, 36 (2), 2. Consultado el 21 de junio de 2009 en: <http://www.learningreview.com/recursos-humanos/articulos-y-entrevistas/236-la-agenda-2005-de-los-recursos-humanos>

Reichheld, F. & Rogers, P. (2005). Motivating Through Metrics. *Harvard Business Review*, 5 (9), 19-22. Consultado el 5 de febrero de 2010 en: http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?ml_action=getarticle&articleID=F0509C&ml_issueid=null&ml_subscriber=true&pageNumber=1&requestid=24719

Rosillon, P. & Uribe E. (s.f.). Innovación y proceso de cambio, en la mira de Recursos Humanos. *Revista electrónica de Learning review*, 19 (7), 1. Consultado el 20 de junio de 2009 en: <http://www.learningreview.com/recursos-humanos/articulos-y-entrevistas/719--innovaci-proceso-de-cambio-en-la-mira-de-recursos-humanos>

Salazar, C.M., Cansino, B.E. & Delgado, C.E. (2003). Análisis del rol del área de recursos humanos en micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de Chillan. *Theoría*, 12, 87-95. Consultado el 05 de marzo de 2009 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdf>

Sánchez, S.A., López, T.J. & Millán, G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. *Cuadernos de turismo*, 020, 223-249. Consultado el 20 de junio de 2009 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39802010>

Sirota, D., Mischkind, L. & Meltzer, M. I. (2006). Stop Demotivating Your Employees. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 1, 2-16. Consultado el 15 de febrero de 2010 en: <http://www.sirota.com/articles/2-HarvardArticleJan06.pdf>

Strickler, J. (2006). What Really Motivates People. *The Journal for Quality & Participation*, 4, 26-29. Consultado el 28 de enero de 2010 en: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3616/is_200604/ai_n17172791

Documento electrónico

Abascal, L. (2004). Diseño de un modelo de alto rendimiento empresarial basado en estrategias de motivación para una empresa familiar de la industria textil. Consultado el 13 de enero del 2010 en:

http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2242/1/465_2004_MAESTRIA_Abascal_Gaytan.pdf

Bernard, M. (2005). Transferencia tecnológica a través de empresas multinacionales en el sector hotelero de la Zona Metropolitana de Guadalajara. Ponencia. Consultada el 20 de junio del 2009 en: http://www.sectur.gob.mx/work/sites/sectur/resources/LocalContent/13580/1/Ma_galiBernardMedina_UdeG.pdf

Cadena, C. & Cruz, G. (2006). Políticas Públicas Municipales, relación de actores y desarrollo turístico en dos localidades del estado de México. Consultado el 13 de octubre de 2010 en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/ESTADO%20DE%20MEXICO/Municipios/Ixtlahuaca/Plan01.pdf>

Cano, M., García, H., & Marín, P. (2006). Evaluación de la calidad y satisfacción percibida del cliente en el punto de venta. Consultada el 3 de marzo de 2010 en: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2318/1/1119_2006_ESCA-TEP_SUPERIOR_canomedinamichael_garciamoralesheidi_otros.pdf

Claver, E., Molina, J. & Pereira, J. (2006). Grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño en el sector hotelero. Centro de Estudios Ramón Areces. Consultado el 24 de julio del 2009 en: http://books.google.com.do/books?id=D3YnHWqxOoC&vq=sector+hotelero&source=gbs_navlinks_s

Gobierno Municipal de Ensenada (2008). Plan Municipal de Desarrollo de Ensenada 2008-2010. Consultado el 28 de julio del 2009 en:

www.bajacalifornia.gob.mx/portal/site.jsp

Gómez, M. (2006). Las empresas españolas invierten en México hasta marzo un 24% más que en todo 2006. Consultado el 23 de julio del 2009 en:

<http://www.urbanfreak.net/showthread.php?t=1403>

Hernández, C. A. (2006). La motivación y satisfacción laboral del personal docente del CONALEP (caso de estudio plantel Iztapalapa I). Consultado el 28 de febrero de 2010 en:

http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/745/1/895_2006_UPI_ICSA_MAESTRIA_hernandez_herrera_claudiaalejandra.pdf

Navarro, L. (2008). Satisfacción laboral y rotación de personal de empresas de transporte público de pasajeros. Consultado el 10 de enero de 2010 en:

http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/4210/1/SATISFLAB_ORAL.pdf

Secretaría de Desarrollo Económico. Estado de Baja California (2009). Clústeres Baja California. Consultado el 24 de febrero de 2009 en:

<http://www.clustersbc.org/>

Secretaría de Turismo del Estado de Baja California (2009). Descubre Baja California. Consultado el 20 de noviembre de 2009 en:

<http://www.descubrebajacalifornia.com>,

Torres, R. (2007). Programa Sectorial del turismo 2007-2012. Secretaría de Turismo. Distrito Federal. Consultado el 23 de julio del 2009 en:

<http://www.urbanfreak.net/showthread.php?t=1803>

Tovar, R. (2004). Satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la escuela superior de turismo del I.P.N. Consultado el 5 de marzo de 2010 en: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2231/1/299_2004_MAESTRIA_Tovar_Ramirez.pdf

World Tourism Organization (2001). Latest Data. Consultado el 12 de octubre de 2010 en: http://www.worldtourism.org//market_research/facts&figures/latest_data.htm.